FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO

SETTORE TECNICO



CORSO PER DIRETTORI SPORTIVI

Anno 2025/2026

TITOLO

Dal Caos Culturale all'Energia Competitiva
Un approccio antropologico alla gestione dello spogliatoio multiculturale

Relatore:
Prof. Felice Accame
Dott. Paolo Piani

Candidato:
Adrian Alexandru



INDICE GENERALE

PREFAZIONE
IL NERVO DELLA MIA SCELTA - L'Intelligenza Culturale come fattore di performance nel calcio **(Compresa una conversazione telefonica con Giancarlo Antognoni)**……..……..……..…5

INTRODUZIONE
0.1 L'evoluzione dello spogliatoio: da monoculturale a globale…….……..…….……8
0.2 Il paradosso moderno: iper-tecnologia fisica vs. arretratezza nella gestione umana……..……..…..…...9
0.3 Obiettivo: dimostrare come l'Intelligenza Culturale sia un fattore di performance sportiva……..…10

Capitolo 1
Le fondamenta monoculturali – Sopravvivenza e identità (Romania)
Tema*: la formazione della mentalità della "strada", l'impatto di un sistema chiuso e le prime lezioni di leadership non verbale.*
1.1 Il Castello e la Strada: l'identità attraverso la selezione……..……..11
1.2 Leadership non verbale: l'architettura del silenzio……..……..12
1.3 Il paradosso del mini-soldato: disciplina all'interno di un sistema chiuso……..……..13
1.4 L'esplosione della bolla: dal sistema chiuso al sistema aperto……..……14
1.5 Lo spogliatoio come laboratorio sociale……..……..15
1.6 Identità, resilienza e adattamento culturale nel percorso del calciatore……...17

Capitolo 2
Il crogiolo globale – Reinvenzione e attrito (Stati Uniti)
Tema*: lo "shock" della libertà totale, il processo di ri-socializzazione e l'apprendimento della gestione di una diversità estrema.*
2.1 L'esilio come espiazione: il bagaglio psicologico dell'immigrato……..24
2.2 Lo shock del nuovo: la ri-socializzazione in un mondo ad alto contesto…….25
2.3 L'aptica della gestione: quando le buone intenzioni si scontrano……26
2.4 Libertà totale: orientarsi nella "cultura della scelta"……27
2.5 Il ritiro invisibile: da Harlem a Park Avenue……...28
2.6 Lo sguardo dell'arbitro: gestire il conflitto in tempo reale…….……..31

Capitolo 3
Il ritorno alla Mecca – Legittimazione e competenza (Italia)
Tema*: applicare le lezioni globali al contesto specifico del calcio italiano, superare la burocrazia e ottenere la validazione dell'esperto.*
3.1 La cittadinanza come competenza: la pazienza della strategia……..……35
3.2 Segnalare il rispetto: il "sistema immunitario" del calcio italiano……..……...36
3.3 Il rito delle categorie inferiori: professionalità senza denaro…….……...37
3.4 La revisione tra pari esperti: il "terzino forte" – validazione finale…….39

Capitolo 4
CONCLUSIONI: Il Direttore Sportivo come Architetto Culturale
4.1 Il nuovo ruolo del Direttore Sportivo……...……42
4.2 La coerenza del profilo: Dalla biografia alla competenza…….……...…42
4.3 Predittori di successo: Adattabilità e visione…….……...43
4.4 L'Intelligence Culturale come Asset Strategico: Il Broker del Capitale Umano ……..……...44

POSTFAZIONE……...…….…45

BIBLIOGRAFIA……...……46

A mio papà (3 Luglio 1948– 23 Dicembre 2025), che mi ha insegnato a seguire il cuore e a vedere l'uomo dietro ogni sfida.

A te, che sei stato il primo a insegnarmi che seguire il cuore non è mai una scelta sbagliata, ma l'unica strada verso la vera felicità. Mentre scrivo di spogliatoi globali, di sogni e di sfide tra Romania, Italia e Stati Uniti, sento che ogni parola porta con sé il peso e la bellezza di tutto ciò che mi hai trasmesso. Questo lavoro è il riflesso della nostra intesa: l'idea che dietro ogni calciatore ci sia prima di tutto un uomo, un concetto che tu avevi capito molto prima di me. Grazie per aver creduto nel mio viaggio, per avermi dato la forza di guardare oltre i confini e per avermi insegnato che, finché seguo ciò che amo, non sarò mai solo. Tutto questo è per te.

PREFAZIONE

IL NERVO DELLA MIA SCELTA
L'intelligenza Culturale come fattore di performance nel calcio

Durante le lezioni di questo corso è stato sottolineato un concetto fondamentale: noi, in quanto studenti, rappresentiamo la *"*cultura prossimale" del mondo del calcio. Siamo chiamati non solo ad ereditare le criticità di un sistema complesso, ma a diventarne la soluzione. Il calcio moderno non è più un monolite; è un ibrido di gioco, sport, intrattenimento ed evento economico. In questo scenario in continua trasformazione, il ruolo del Direttore Sportivo ha subito una metamorfosi radicale: non più un semplice "uomo di mercato", ma un gestore delle risorse umane, un architetto di staff complessi e un garante dell'armonia all'interno di gruppi di lavoro sempre più eterogenei. È proprio all'interno di questa complessità che risiede "il centro nervoso della mia scelta". La decisione di affrontare il tema dell'Intelligenza Culturale non nasce da una speculazione accademica astratta; è il risultato di un percorso di vita che mi ha condotto dalla Romania agli Stati Uniti, fino al cuore del calcio italiano, a Coverciano. In questa vita "molecolare", composta da sinapsi tra mondi differenti, ho compreso che la competenza tecnica, pur essendo indispensabile, rischia di essere sterile se non è supportata dalla capacità di leggere l'uomo prima del calciatore.

A livello antropologico, il calcio è interpretabile come un fenomeno globale dotato di significati collettivi profondi; ciò rende l'Intelligenza Culturale essenziale nella costruzione e nell'integrazione di gruppi multiculturali.

Il nostro docente ci ha ricordato — citando l'etologo Desmond Morris e Elias Canetti con Massa e Potere - che il calcio possiede radici antropologiche profonde: è un residuo simbolico della caccia tribale, un rituale collettivo. In Massa e Potere, Canetti analizza proprio questi fenomeni: la perdita dell'"io" individuale nell'ingresso nel comportamento collettivo. È una lettura illuminante per comprendere il calcio come esperienza di massa.

Oggi, tuttavia, questa "tribù" è globale. All'interno dello stesso spogliatoio convivono lingue, religioni, abitudini alimentari e codici comportamentali spesso opposti. Come è stato evidenziato durante il corso, "la semplice presenza di un traduttore non risolve nulla". La traduzione linguistica non è traduzione emotiva. Se non si comprende se una cultura sia complementare o conflittuale rispetto a un'altra, si rischia di compromettere la performance prima ancora di scendere in campo.

Questo è il cuore della mia tesi.

Attraverso il concetto di Intelligenza Culturale — sviluppato negli studi di David Livermore e, nel contesto italiano, da autori come Guglielmo De Feis — intendo dimostrare come la gestione della diversità rappresenti un asset misurabile. Non si tratta di semplice "buon senso", ma di una competenza strategica. Come suggerito anche dagli interventi in ambito di psicologia dello sport (Elena Di Chiara), mettere le persone nelle condizioni di sentirsi a proprio agio è la *condicio sine qua non* per raggiungere la massima performance.

Nessuno esprime il meglio di sé in un ambiente ostile o oppressivo. Chi guida deve saper ascoltare, rispettare, comunicare e costruire fiducia. Un modello autoritario fondato sul controllo costante è inefficace. È molto più produttivo scegliere bene i collaboratori, formarli

e fidarsi di loro, innescando un processo virtuoso basato su autonomia e responsabilità. Un calciatore non compreso nel proprio contesto culturale è un asset svalutato; un Direttore Sportivo che ignora queste dinamiche è un investitore che non conosce il proprio mercato.
Ho vissuto in prima persona cosa significhi adattarsi: dalle strade di Harlem agli uffici finanziari di Manhattan, al 375 Park Avenue, fino ai campi periferici dove "la palla passa, ma l'uomo no". Ho osservato come la cultura aziendale americana gestisca il talento e come, talvolta, il calcio europeo fatichi ancora ad integrare il capitale umano a causa di barriere invisibili.

Sarà una "Thick Description" come concetto fondamentale. Questa tesi adotta un approccio qualitativo e auto-etnografico. Nell'antropologia interpretativa, è stata introdotta e teorizzata da Clifford Geertz nel suo saggio del 1973 "Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture" (in The Interpretation of Cultures). Mi sono imbattuto in questo prezioso materiale durante le ricerche per la mia tesi. L'esempio classico di Geertz: *l'occhiolino che può essere un battito di ciglia: una contrazione muscolare involontaria, o un occhiolino: un segnale deliberato e culturalmente codificato.* Senza questa visione, l'osservatore interpreta male il significato. È una "Rete di Significati" basata sulla famosa formulazione di Geertz: *"L'uomo è un animale sospeso in reti di significati che egli stesso ha tessuto."* La cultura non è il comportamento stesso. La cultura è il sistema di significati che rende il comportamento intellegibile. Il compito dell'antropologo è l'interpretazione, non la creazione di leggi. Quindi, la thick description non riguarda l'accumulo di fatti, ma la decodifica di simboli. Nelle dinamiche di una squadra sportiva: thin (approccio superficiale) - "Un giocatore rifiuta il contatto visivo con l'allenatore", thick (approccio consapevole): - "Evitare il contatto visivo segnala rispetto e gerarchia nel background culturale del giocatore, non sfida." E questo che ci permette di comprendere il conflitto radicato nell'errata interpretazione e di tradurre il significato tra le culture

Conversazione con Giancarlo Antognoni

Non potevo lasciarmi sfuggire l'opportunità di includere nel mio percorso le riflessioni di una delle figure più iconiche della storia di Firenze e del calcio italiano. La carriera, il carattere e il carisma di Giancarlo Antognoni mi hanno spinto a ricercare il suo parere su alcuni temi chiave legati alla mia tesi. Ho quindi condotto un'intervista telefonica strutturata con il Mister, che si è rivelata molto più di un semplice scambio di informazioni: è stata un momento di autentica trasmissione di valori.

Il Mister si è dimostrato estremamente disponibile e privo di barriere. Invitandomi a dargli del "tu", ha annullato istantaneamente la distanza tra una leggenda del calcio mondiale e un interlocutore in cerca della propria strada; segno distintivo di una personalità sicura di sé, che non necessita di piedistalli. La conversazione ha permesso al Mister di spogliarsi del ruolo istituzionale per parlare con profonda umanità. In un ambiente come quello del calcio italiano, dove le relazioni sono fondamentali, si è creato un contatto umano reale.

Si è stabilita un'immediata sintonia culturale, rafforzata dal comune legame con Adrian Mutu — cresciuto a Firenze, in parte proprio sotto l'ala del Mister — e con la città di Firenze stessa, che ha trasformato l'intervista in un dialogo fluido tra professionisti che condividono lo stesso linguaggio calcistico.

Ho ammirato la sua trasparenza: senza ricorrere a frasi fatte, ha ammesso con candore di aver vinto pochi trofei a Firenze, rivendicando però con orgoglio l'immenso affetto della gente.

Questa sua capacità di anteporre i sentimenti al denaro rispecchia pienamente la visione che anima questa tesi: ho scelto l'Italia per ciò che il calcio rappresenta qui, pur avendo strade più agevoli altrove.
Le riflessioni di Antognoni confermano e approfondiscono la tesi centrale sull'Intelligenza Culturale: la gestione dello spogliatoio multiculturale non è una questione tecnica, ma prima di tutto umana. La nostra discussione ha approfondito i seguenti temi:

1. **Costruzione del senso di appartenenza:** Con l'apertura mondiale dei mercati, la priorità per un Direttore Sportivo è valutare l'adattabilità dei giocatori al contesto italiano, notando come i profili balcanici, sudamericani o africani tendano a integrarsi con successo.
2. **Unità dello spogliatoio:** Fondamentale è la presenza di un Capitano e di leader esperti che insegnino ai giovani il valore del sacrificio necessario per ottenere risultati.
3. **Integrazione e Tattica:** L'apprendimento della lingua italiana è essenziale ma complesso. Lo straniero affronta difficoltà iniziali dovute alla specificità dell'alimentazione e, soprattutto, alla densità tattica del nostro calcio, sebbene oggi si tenda a uno stile più dinamico.
4. **Gestione e Regole:** I leader devono imporre disciplina (puntualità e rispetto) e promuovere l'attaccamento alla maglia. L'armonia del gruppo rimane il segreto principale del successo di una squadra.
5. **Evoluzione del calcio:** Antognoni conferma la scelta di lealtà alla Fiorentina, sottolineando come oggi, a causa delle ingenti risorse finanziarie, sia sempre più difficile che un calciatore resti a lungo nello stesso club.
6. **Consigli professionali:** Per avere successo in Italia come DS o Allenatore, il Mister suggerisce di investire in relazioni solide (networking) e formazione continua (citando Coverciano come eccellenza), operando sempre con passione e determinazione in un ambiente che "macina" tutto molto rapidamente.

L'incontro si è concluso con la disponibilità del Mister a un futuro incontro di persona a Firenze, anche solo per un caffè — un segnale significativo in un ambiente dove le relazioni si costruiscono lentamente e con misura. Questa conversazione rimarrà un'aggiunta preziosa al mio percorso professionale.

Un ringraziamento sentito al Mister Giancarlo Antognoni per la generosità e l'autenticità con cui ha condiviso la sua esperienza.

INTRODUZIONE

0.1 L'evoluzione dello spogliatoio: da monoculturale a globale.

L'idea alla base di questa tesi è emersa da una consapevolezza retrospettiva: negli ultimi quarant'anni, ho trascorso una parte consistente e continua della mia vita all'interno degli spogliatoi di calcio in diversi contesti culturali. Senza inizialmente averne l'intenzione, sono stato sia un partecipante attivo che un osservatore privilegiato della trasformazione della cultura dello spogliatoio. Questa traiettoria esperienziale si è sviluppata attraverso ambienti fortemente contrastanti: dalla struttura rigida e monoculturale della Romania comunista; agli Stati Uniti, caratterizzati da un'estrema diversità sociale e sportiva; e infine all'Italia, un sistema calcistico tecnicamente avanzato e storicamente conservatore, che, tuttavia, deve necessariamente sempre più confrontarsi con le pressioni della globalizzazione. Questi contesti hanno fornito il fondamento empirico per osservare come le strutture culturali modellino le dinamiche di gruppo, l'autorità e la performance.

Questa traiettoria personale mi ha permesso di osservare il cambiamento direttamente, attraverso l'esperienza vissuta piuttosto che lo studio teorico, sollecitando una riflessione sui principi dell'evoluzione naturale. *"Vi è del grandioso in questa visione della vita... da un inizio così semplice, innumerevoli forme, bellissime e meravigliose, si sono evolute e si stanno evolvendo." (Charles Darwin, L'origine delle specie - 1859).*

Se osserviamo la storia del calcio moderno, assistiamo a un processo evolutivo sorprendentemente simile a quello descritto da Darwin. Fino all'inizio degli anni '90, lo spogliatoio era essenzialmente una "tribù" omogenea. Come in Romania o in gran parte d'Europa — e presumo anche in Italia — la squadra era composta prevalentemente da giocatori locali, con al massimo uno o due stranieri che avevano l'obbligo (e l'immediata necessità) di assimilarsi alla cultura dominante. In quel contesto, la gestione del gruppo era implicita. L'allenatore non doveva spiegare i codici comportamentali perché erano già condivisi. Il concetto di "rispetto", il modo di scherzare, le gerarchie, il rapporto con il cibo e persino la religione erano terreno comune. Il Direttore Sportivo (anche se non c'era il Direttore Sportivo negli anni '90) o l'allenatore agivano come un Pater Familias (nell`antica Roma uomo libero e cittadino, capo assoluto della famiglia, che deteneva una *potestas* quasi illimitata): la loro autorità derivava da una tradizione che tutti riconoscevano.

Come osserva Elias Canetti nel libro suggerito dal Professor Accame, (sto ancora lavorando su questo libro perché c'è molto da digerire): *"Lo spogliatoio non è solo un luogo fisico, ma uno spazio antropologico dove deve avvenire il miracolo della massa. All'interno della massa regna l'uguaglianza. Essa è assoluta e indiscutibile, e non viene mai messa in dubbio dalla massa stessa. La sua importanza è così fondamentale che lo stato della massa potrebbe persino essere definito come uno stato di uguaglianza assoluta. Una testa è una testa, un braccio è un braccio: non esistono differenze tra loro. Per questa uguaglianza, si diventa massa. Si ignora tutto ciò che potrebbe distrarre da questo. Tutte le rivendicazioni di giustizia, tutte le teorie egualitarie, traggono in ultima analisi la loro energia da questa esperienza di uguaglianza che ognuno deriva dalla propria conoscenza della massa."* (Massa e Potere – Elias Canetti)

Nel calcio del passato, questa uguaglianza era garantita da una matrice culturale comune. Oggi, in uno spogliatoio globale, questa condizione non è più un punto di partenza, ma una destinazione estremamente difficile da raggiungere. Se il club non possiede gli strumenti per gestire la diversità, quella "testa" e quel "braccio" rimarranno entità isolate, frammentate dal

pregiudizio o dall'incomprensione, impedendo la formazione della "massa" necessaria per vincere.

La sfida moderna è dunque questa: creare un'uguaglianza assoluta partendo da un'estrema diversità. La coesione nasceva dall'uguaglianza. Poi, il mondo è cambiato. Con la sentenza Bosman (1995) che, basandosi sul principio di libera circolazione dei lavoratori, ha rivoluzionato il calcio europeo sancendo la libertà di circolazione dei calciatori UE a fine contratto e abolendo i limiti sul numero di stranieri (comunitari) nelle squadre, e con l'esplosione dei diritti televisivi globali, i confini sono crollati. Quel semplice organismo si è evoluto in "innumerevoli forme": lo spogliatoio globale di oggi. Entrare oggi nello spogliatoio di un club professionistico contemporaneo significa varcare la soglia di una complessa organizzazione multinazionale. Non è più insolito trovare, all'interno di una rosa di 25 giocatori, fino a 15 nazionalità diverse.

Non stiamo parlando semplicemente di passaporti o lingue diverse, ma di una collisione — si potrebbe dire — di "software mentali", dove coesistono molteplici sistemi: il collettivismo (tipico di molte culture asiatiche o africane, dove il "noi" precede l'"io"); l'individualismo competitivo (caratteristico delle culture anglosassoni, dove la performance personale è la misura primaria del successo); Vi è una netta differenza fra le culture latine, dove è diffusa la comunicazione ad alto contesto (high-context) in cui il significato risiede in ciò che non viene detto, nel tono e nell'emozione e le culture del Nord Europa, in cui vige la comunicazione a basso contesto (low-context) dove il significato dipende esclusivamente da ciò che viene esplicitamente dichiarato. L'evoluzione da un ambiente monoculturale a uno globale ha reso il calcio tecnicamente più spettacolare, ma umanamente molto più fragile. La coesione non è più un dato di fatto; deve essere costruita deliberatamente, giorno dopo giorno.

0.2 Il paradosso moderno: iper-tecnologia fisica vs. arretratezza nella gestione umana.

In passato, la funzione era quasi esclusivamente legata alla gestione del mercato. L'evoluzione del calcio professionistico ha, invece, moltiplicato le competenze richieste, creando nuove figure e specializzazioni. Oggi, all'interno dei club, operano diversi professionisti con il nostro stesso titolo, ognuno con responsabilità differenti. Il fenomeno è analogo a quanto accaduto all'interno degli staff tecnici, che sono passati da due persone a oltre quindici specialisti. Questa tendenza rende prevedibile un'ulteriore crescita e differenziazione dei ruoli professionali nel mondo del calcio.

Se analizziamo i bilanci di un club di calcio professionistico, emerge immediatamente un paradosso evidente. Negli ultimi vent'anni, il calcio ha abbracciato la scienza e la tecnologia in modo onnicomprensivo. Il calcio contemporaneo presenta una profonda contraddizione. Da un lato, i club hanno raggiunto vette di eccellenza scientifica quasi da fantascienza: GPS, analisi dei dati biometrici e algoritmi predittivi monitorano ogni millimetro del movimento del calciatore. Eppure, di fronte a questa "iper-tecnologia" del corpo, si riscontra spesso una preoccupante arretratezza nella gestione della sua dimensione umana e relazionale.

Questa discrepanza trasforma il club in una sorta di "fortezza assediata", per citare l'analisi antropologica di Elias Canetti in *Massa e Potere*. Canetti scrive: "*L'assalto esterno alla massa può solo renderla più forte. […]. L'assalto interno, invece, è veramente pericoloso. […] L'assalto interno fa appello ai desideri individuali. Viene considerato dalla massa come un ricatto, un'azione 'immorale', perché contrasta con la sua chiara e pulita convinzione*

fondamentale. Chiunque appartenga a una tale massa porta in sé un piccolo traditore, che vuole mangiare, bere, amare ed essere lasciato in pace. Finché egli svolge queste funzioni tra parentesi e non fa troppo rumore su di esse, non gli viene impedito di farlo. Ma non appena il suo comportamento diventa troppo ovvio, la gente comincia a odiarlo e a temerlo. […] La massa è sempre una sorta di fortezza assediata, ma assediata in un duplice senso: ha il nemico davanti alle mura e ha il nemico in cantina".

Nel contesto di uno spogliatoio moderno, le "mura" sono le difese che il club costruisce verso l'esterno: preparazione atletica, tattica estrema, protezione mediatica. Ma il vero rischio, come suggerisce Canetti, non viene da chi preme ai cancelli, bensì dal "nemico in cantina". Questo nemico è l'attrito culturale, invisibile ma logorante: il giocatore che non si integra, la barriera linguistica che isola, il valore religioso o sociale calpestato per ignoranza. Il "piccolo traditore" di cui parla Canetti rappresenta l'istanza individuale del calciatore che, se non ascoltata e armonizzata all'interno di una visione comune, finisce per "sgretolare" la massa (la squadra). Mentre i club si concentrano nel rinforzare le mura con la tecnologia, spesso dimenticano di scendere in cantina per gestire l'uomo. Senza gli strumenti dell'Intelligenza Culturale, il club può avere atleti fisicamente perfetti, ma rimarrà vulnerabile a un assalto interno che nessuna telecamera 4K o sensore GPS sarà mai in grado di rilevare.

La gestione delle risorse umane all'interno dello spogliatoio è rimasta artigianale, affidata all'intuizione dell'allenatore o, peggio, al caso. Mentre misuriamo le frequenze cardiache, ignoriamo completamente i "battiti culturali": le motivazioni profonde, le paure e i codici di valore che un ventenne porta con sé dal suo paese d'origine. Questo è il paradosso moderno: abbiamo creato un ambiente di tecnologia fisica iper-avanzata che coesiste con un'imbarazzante arretratezza nella gestione umana. Ci aspettiamo che un giocatore appena arrivato da un altro continente performi ai massimi livelli perché "i test fisici sono perfetti", dimenticando che la performance è il risultato dell'adattamento. I club di calcio continuano a nascondersi dietro la figura del "traduttore", illudendosi che tradurre parole significhi tradurre concetti. Ma il gioco è cambiato: oggi non basta più capire la lingua; bisogna decodificare il comportamento.

0.3 Obiettivo: dimostrare come l'Intelligenza Culturale sia un fattore di performance sportiva.

La risposta emerge dall'osservazione di una chiara discrepanza nel calcio di oggi. Ho visto club investire milioni in tecnologie progettate per misurare i chilometri percorsi o la frequenza cardiaca, ignorando completamente il "motore" emotivo e culturale che spinge un atleta a dare il meglio di sé. La mia convinzione è che la prestazione sportiva non sia mai isolata dal contesto umano. Un giocatore costretto a decodificare costantemente un ambiente ostile o incomprensibile consuma energia mentale, sottraendola al campo. Al contrario, sentirsi "culturalmente compresi" libera il talento.
L'obiettivo di questa tesi, quindi, è spiegare le ragioni di questa convinzione, maturata attraverso le mie esperienze tra i contrasti della Romania, il pragmatismo degli Stati Uniti e le contraddizioni dell'Italia: il calcio si gioca con i piedi, ma è governato dalla mente. E la mente ragiona secondo la propria cultura.

Se non comprendiamo la cultura della persona, non sbloccheremo mai l'intero potenziale del calciatore. Per questo motivo, credo che l'Intelligenza Culturale non sia una "soft skill", ma un fattore diretto di performance: perché, come ho imparato attraverso l'esperienza, il talento è universale, ma è il contesto che determina se fiorirà o appassirà.

Capitolo 1

Le fondamenta monoculturali – Sopravvivenza e identità (Romania)
***Tema**: la formazione della mentalità della "strada", l'impatto di un sistema chiuso e le prime lezioni di leadership non verbale.*

1.1 Il Castello e la Strada: l'identità attraverso la selezione

1984, terminavo il primo capitolo della mia vita, i primi sette anni a casa, i più importanti? Forse... è stato il processo di apprendimento delle regole più elementari della vita, quelle che avrebbero dovuto rappresentare l'ingresso nel castello della vita. Avevo 7 anni e, dopo aver trascorso tutta la mia vita fino a quel momento nell'ambiente familiare, venni portato a confrontarmi con fattori esterni, estranei ma in qualche modo amichevoli all'epoca, un'epoca in cui una società comunista spingeva verso l'uguaglianza attraverso l'obbedienza, la paura, la manipolazione, l'oppressione. Sarebbe dovuto essere il mio primo giorno di scuola, ma non avvenne mai — altrove si teneva un raduno selettivo per una squadra appartenente a una scuola/accademia calcio.

Mia madre è stata insegnante, brevemente, per un anno prima di trasferirsi nella città dove ha incontrato mio padre e cresciuto mia sorella e me. Ha espresso il desiderio che sviluppassi un qualche talento artistico. Iniziai a frequentare lezioni di danza moderna, ma conclusi rapidamente quella carriera a causa del mio desiderio di interagire con più bambini. Ero abituato alla strada, con tutti i ragazzi del quartiere, con i giochi da ragazzi. Mi piaceva, mi sentivo al sicuro e mi divertivo molto. Fui poi guidato verso la chitarra: un ragazzo con la chitarra sarà sempre attraente, diceva mia madre. Ma eravamo poveri, era difficile persino trovare una chitarra in quei giorni in cui ricevevamo solo 4 arance solo a Natale (una per ogni membro della famiglia). In un regime comunista, le risorse erano molto limitate e l'individualismo era pesantemente soppresso.

Alla fine si e realizzato ciò che mio padre ha sempre voluto. Qualcuno in famiglia sarebbe diventato un calciatore. Capii più tardi che anche lui ci aveva provato, ma era stato molto difficile per lui a causa della mancanza di quasi tutto. Questa è la storia di come ho perso il mio primo giorno di scuola. Andammo al provino e posso dire sinceramente che ora, da adulto, capisco che è stata la prima volta in cui ho provato quella che era pura gioia genuina e una soddisfazione ancora più grande quando, dopo solo un paio di minuti, fui portato fuori dal campo e informato che ero stato selezionato per giocare in quella squadra. Selezionandomi, l'allenatore non mi ha dato solo un posto in una squadra; mi ha dato un'identità. Per i giocatori provenienti da contesti a basso reddito o restrittivi (Sud America, Africa, Europa dell'Est), il calcio non è un "hobby". È un meccanismo di sopravvivenza e un modo per rivendicare la propria individualità.
Penso che oggi le accademie moderne spesso sterilizzino i giocatori. Rimuovono il "caos" della strada. La mia storia dimostra che la "strada" fornisce l'adattabilità e l'intelligenza sociale (negoziare i giochi, la gerarchia, la sicurezza) che l'addestramento formale non può insegnare. Fui "selezionato" anche perché possedevo l'intelligenza grezza della strada, non solo la tecnica. "La 'Strada' non era solo un luogo fisico; era un filtro psicologico. Eravamo addestrati per sopravvivere, non per fare networking.

Facendo una piccola digressione, tanti anni dopo a Milano ad un evento di scouting, che rappresentava davvero una forma di networking, ho incontrato Antonio Tramontano, un

professionista dell`industria del calcio che ha avuto un percorso di vita simile al mio. Nato in un piccolo paese italiano ad un certo punto ha seguito il suo percorso e ha sperimentato la vita all`estero, con importanti esperienze, fra l`altro, in Cina ed in Inghilterra. Ci siamo rincontrati poche settimane dopo ad una delle lezioni del Corso per Direttori Sportivi a Coverciano. E lui che ha stimolato la mia curiosità quando ha menzionato il libro di Erin Meyer dal titolo "La Mappa Delle Culture" che lui ha detto avergli aperto gli orizzonti e la capacita di comprendere. Come spiega Meyer nel suo libro, questa impronta precoce è permanente: *'Tuttavia, la cultura in cui cresciamo ha un impatto profondo su come vediamo il mondo. In ogni data cultura, i membri sono condizionati a intendere il mondo in un modo particolare, a vedere certi modelli di comunicazione come efficaci o indesiderabili, a trovare certi argomenti persuasivi o privi di merito, a considerare certi modi di prendere decisioni o di misurare il tempo "naturali" o "strani"' (*La Mappa Delle Culture – Erin Meyer*)".*

Per noi, il modo 'naturale' era il modo della Strada; tutto il resto era un bersaglio. Non credo di sbagliarmi quando dico che il ricordo di quel giorno mi sta ancora indirizzando verso l'industria del calcio, sebbene drammaticamente cambiata da allora.

1.2 Leadership Non-Verbale: L'Architettura del Silenzio

"Il cammino verso casa, mano nella mano con mio padre, guardandoci l'un l'altro di tanto in tanto, è stato anche uno dei legami più forti tra un figlio e un padre che si possano sperimentare. Ho scoperto più tardi che in molte culture il rispetto profondo e l'orgoglio non vengono verbalizzati; vengono percepiti. Le parole sono spesso viste come superficiali. Questo si applica anche a un moderno Direttore Sportivo, che deve capire che se lodi un giocatore con troppe parole, potrebbe sembrare falso. Una mano sulla spalla o uno sguardo di approvazione possono essere molto più potenti di un lungo discorso.

La mia esperienza di bambino che rifiuta la 'classe speciale' per restare nel mondo reale, e che comunica con il padre attraverso il silenzio, mi ha insegnato che comprendere la lingua è meccanica, ma comprendere l'uomo è architettura. Penso che un Direttore Sportivo non debba cercare traduttori di parole, ma ponti culturali. Deve saper leggere quei silenzi nello spogliatoio esattamente come io leggevo lo sguardo di mio padre mentre tornavamo a casa. Fu un traguardo. Fu probabilmente uno dei giorni migliori che io abbia trascorso nella mia vita. Il campo da calcio divenne il mio nuovo 'Castello della Vita' — un luogo di meritocrazia e gioia in mezzo a una società di scarsità e controllo.

Ora, da adulto, penso che la maggior parte dei bambini sia passata dalla 'Porta Principale' della vita, ovvero la Scuola e l'Obbedienza. Io sono passato dalla 'Porta Secondaria': Talento e Meritocrazia imposti dalle circostanze. Ho imparato presto che la competenza conta più della compiacenza. Questo è il seme di un leader che valorizza la performance rispetto alla politica, come ho realizzato col tempo, specialmente durante la mia vita negli Stati Uniti.
Guardando indietro, ho capito che la mia motivazione non riguardava mai i soldi — non c'erano soldi da avere. Riguardava la Validazione. In un mondo di 'Quattro Arance', essere 'Il Prescelto' era la valuta definitiva.

Questo mi ha insegnato una lezione che uso oggi: non puoi gestire ogni giocatore con gli stessi incentivi contrattuali. Per alcuni, devi nutrire il conto in banca; per altri, come il ragazzo che ero io, devi nutrire il loro bisogno di identità e orgoglio.

1.3 Il paradosso del mini-soldato: la disciplina all'interno di un sistema chiuso

Cominciai ad apprezzare davvero la routine e la qualità di una vita quotidiana con uno scopo. La famiglia era meravigliosa, entrambi i genitori lavoravano, mia sorella stava creando la sua storia e (nella mia testa) io stavo già brillando in un ambiente in cui, come avrei capito più tardi, non tutti erano uguali. Fu l'inizio di una vita molto impegnata, quanto di più impegnato si possa immaginare per un bambino nei suoi primi anni di scuola. Ma per me era più complicato. L'accademia di calcio voleva che mi trasferissi a studiare nella loro struttura, in una classe composta esclusivamente da altri calciatori. Quella era la norma all'epoca: un percorso specifico per gli atleti. Era una delle pochissime eccezioni consentite dal regime, perché generalmente si doveva frequentare la scuola assegnata dal Partito in base alla zona di residenza. Il problema era che il livello accademico di una classe piena di ragazzi che giocavano nella stessa squadra sarebbe stato piuttosto basso. Anche perché il programma non era realmente lo stesso; spesso allenarsi due volte al giorno rendeva quasi impossibile stare al passo con l'istruzione generale.

Continuai ad andare alla scuola a cui appartenevo. Ogni giorno camminavo nella direzione opposta ai miei compagni di squadra per prendere l'autobus. Tornare a casa, prepararmi per la scuola, andare a scuola, tornare, fare i compiti — spesso al lume di candela, perché l'elettricità veniva solitamente interrotta in tutta la città per un paio d'ore al giorno per risparmiare energia. Poi, al mattino, ricominciavo la stessa routine. In una società così strutturata e controllata, divenni un mini-soldato — una piccola macchina con il cuore felice di un bambino giovanissimo. Tutto ciò che mi importava era essere bravo, fare bene, e mi faceva sentire meravigliosamente. Si rivelò un'ottima decisione quella di non cambiare scuola. Ho sempre frequentato buoni istituti scolastici, proprio come quello che sto frequentando ora qui a Coverciano.

L'ideologia comunista sosteneva che tutti fossero uguali, quindi doveva continuare così per sempre, se possibile. La società era controllata e manipolata attraverso il bullismo e l'implementazione della paura. Fui costretto a cambiare la mano con cui scrivevo, per esempio. Ero mancino e, secondo l'ideologia comunista, solo i democratici americani erano mancini, quindi dovetti imparare a scrivere con la mano destra. Cercavano in tutti i modi di nasconderci il mondo esterno. Ma era davvero difficile, poiché il principio della reattanza psicologica scattava ogni secondo. Spesso osservabile nei bambini e negli adolescenti, una proibizione aumenta il desiderio per l'azione limitata; la resistenza diventa un modo per rivendicare la libertà personale e, naturalmente, alle persone non piace sentirsi controllate. Ebbi la fortuna di essere dotato di un discreto livello di intelligenza e, come realizzai in seguito, ero un buon osservatore a cui piaceva analizzare. Mi resi conto che nulla intorno a me era uguale. Mi ritrovai a lottare un po' perché cercavo di essere quel bravo bambino che faceva le cose per bene. Volevo fare bene e questo significava che molte volte cercavo di accontentare le persone, di renderle felici. Non mi importava di rinunciare a qualcosa purché l'altra persona si sentisse meglio.

Ma iniziai anche a sentire l'ingiustizia. Non ricevevo lo stesso in cambio. Non era possibile, dato che non eravamo tutti uguali. Vedevo differenze continuamente. Pensieri diversi, idee diverse, attitudini, modi di fare... ecc. dopotutto, passavamo più tempo con la nostra famiglia e a scuola, dove c'era sicuramente una "cultura" diversa. Volevo rendere felici le persone e volevo piacere, ma allo stesso tempo volevo competere e guidare. Ero (e sono tuttora) una persona da gruppo, avrei fatto qualsiasi cosa per il mio spogliatoio. Ero un giovane coraggioso, che non aveva paura di fare un passo avanti sia per le cose belle che per quelle brutte.

Passarono gli anni, la maggior parte dei quali erano fotocopie l'uno dell'altro e, in qualche modo — direi facilmente — se continui a vivere così, specialmente per quanto eravamo isolati dal resto del mondo, chiunque avrebbe creduto che sarebbe rimasto così per sempre.

1.4 L'esplosione della bolla: dai sistemi chiusi ai sistemi aperti

Avevo 12 anni; lo ricordo come se fosse ieri. Un uomo senza maglietta, su un balcone al settimo o ottavo piano di un condominio. Urlava con tutto il fiato che aveva in corpo: Ceausescu è fuggito, Ceausescu è fuggito... Non ricordo il suo volto perché non l'ho mai visto chiaramente, ma tutto il resto scorre ancora nella mia memoria visiva in modo così vivido. All'epoca ero così confuso, ma per nulla spaventato. Quello è il momento che segna la transizione da un sistema chiuso (monoculturale/controllato) a un sistema aperto (globale/caos). In seguito ho capito che quel momento è diventato il fondamento della mia esposizione a molteplici culture e della mia successiva comprensione dell'Intelligenza Culturale. È stato l'ago nella bolla della mia vita. Una volta esplosa, tutto ciò che era intrappolato all'interno è potuto uscire liberamente e toccare ogni cosa, ovunque. Tutto questo rappresentava il tentativo di "Istituzione Totale" da parte del regime per standardizzarci. La mia resistenza — restare nella scuola pubblica — e il mio adattamento — scrivere con la mano destra ma giocare con il piede sinistro — sono state le mie prime lezioni nel navigare tra culture in conflitto.

Con la mia umile esperienza di vita, posso dire che vorrei che accadesse lo stesso a molte persone. L'intero universo della mia vita è stato influenzato dopo quel momento, e parlerò volentieri di alcuni dei momenti per me più memorabili, quelli che hanno plasmato la persona che sono oggi.

I giorni successivi ci dissero di restare a casa. Niente scuola, niente formazione, niente lavoro per i nostri genitori. Ci furono alcuni disordini sociali, ovviamente la gente era confusa e spaventata, più tardi scoprimmo che alcuni insegnanti e persino alcuni genitori erano coinvolti in attività antigovernative. La situazione era ovviamente molto più grave a Bucarest e in alcune altre città più grandi. Era in corso una rivoluzione popolare. Era l'inizio del caos sociale, se così posso chiamarlo. Ogni aspetto della nostra vita quotidiana stava per cambiare. Inavvertitamente, senza altra scelta, stavamo iniziando ad adattarci a molte cose nuove. Era un nuovo inizio, come se fossimo rinati e, naturalmente, dovevamo adattarci a un nuovo processo di apprendimento. Uno dei tanti che mi aspettavano. Certo, posso dire di essere fortunato ad essere stato esposto ai cambiamenti molto presto nella mia vita. Il cambiamento dell'ideologia può influenzare e rimodellare la cultura nel tempo, sebbene la cultura sia solitamente più lenta, più resistente e più radicata dell'ideologia. Possiamo affermare che: "quando l'ideologia cambia, la cultura cambia"? Non immediatamente e non completamente, direi.

Conosco molte persone della mia età e non solo quelle che non hanno lasciato il Paese come me, e posso dire che c'è sicuramente una differenza tra la mia percezione culturale e la loro. La cultura si evolve lentamente, a volte nel corso delle generazioni.

L'ideologia cambia per prima, i nuovi sistemi politici, i nuovi valori promossi dalle istituzioni, le norme, i simboli, l'istruzione e le leggi si adattano nel tempo. Abitudini, mentalità, comportamenti iniziano a cambiare. Questo è ciò che possiamo chiamare il paradosso moderno. La tecnologia si evolve rapidamente, la gestione umana e la cultura umana sono in ritardo.

1.5 Lo spogliatoio come laboratorio sociale

Tutti questi cambiamenti improvvisi arrivarono nelle ultime due settimane dell'anno; le festività furono estremamente dimesse, eppure furono le prime festività come nazione libera. Avevamo anche le vacanze scolastiche; ci svegliammo nell'anno nuovo con una realtà e un futuro davanti totalmente nuovi. Nello spogliatoio continuammo come eravamo abituati, ovviamente con i nostri genitori presenti più spesso, protettivi, preoccupati. Scoprimmo più tardi che i genitori non si fidavano l'uno dell'altro, alcuni lavoravano per il partito comunista e, peggio ancora, per la Securitate (Departamentul Securității Statului), la polizia segreta e il servizio di intelligence della Romania comunista, operante principalmente durante il governo di Gheorghe Gheorghiu-Dej e specialmente sotto Nicolae Ceaușescu (1948–1989). Era una delle istituzioni più temute del regime.

Devo descrivere un po' questa "macchina", penso sia molto rappresentativa di come la cultura possa essere influenzata dalle azioni dei governi.

Il ruolo principale era proteggere il regime comunista monitorando, controllando e sopprimendo ogni forma di dissenso o opposizione. Sorveglianza dei cittadini (intercettazioni telefoniche, intercettazione della posta), creazione di reti di informatori all'interno della società, interrogatori, intimidazioni, arresti, repressione politica, censura, propaganda, monitoraggio di gruppi religiosi, intellettuali, studenti, minoranze e, cosa più importante per me, impedire l'emigrazione e l'"influenza occidentale".

Dopo che trascorsero un paio di mesi, iniziammo a sentire alcuni cambiamenti. Le azioni delle persone erano un po' frettolose, precipitate, molte volte senza logica. Era normale dopo 45 anni di oppressione; la società stava cercando di recuperare il tempo perduto. Le cose diventarono un po' disorganizzate nella squadra dove giocavo, al punto che mio padre decise di farmi cambiare e di indirizzarmi a giocare per il club principale della città. Sembra che fossi predestinato a una vita piena di cambiamenti.

Uno spogliatoio più strutturato, eppure una nuova cultura per me. Lo vidi come una cosa molto positiva e feci del mio meglio per integrarmi. L'integrazione andò bene, direi; eravamo la squadra principale della città, facevamo bene e ci sentivamo importanti la maggior parte del tempo. La nostra personalità come giovani individui stava iniziando a prendere forma. Praticare sport, far parte di un gruppo, crescere in un ambiente organizzato, è stato fondamentale per me.

Abbiamo avuto il nostro primo torneo fuori dalla Romania, a Odessa. Sebbene vicina al nostro paese, era comunque evidente una piccola differenza culturale. Inserimmo nella nostra squadra anche due giocatori che non erano della nostra città ma erano stati selezionati per le loro qualità, un altro segno che la mentalità stava iniziando ad aprirsi e la libertà di scelta era presente. Venivano da una regione diversa del paese, quindi portarono anche un assaggio della loro cultura nel nostro spogliatoio. Mentre la società fuori era "disorganizzata" e "frettolosa", lo spogliatoio iniziò ad organizzarsi attorno al merito piuttosto che alla sola geografia. Il fatto che gli "estranei" — giocatori di altre città — venissero accettati per la loro qualità mostra la prima crepa nella mentalità monoculturale/tribale.

L'obiettivo condiviso (vincere) impose una forma precoce di integrazione culturale per la quale la società non era ancora pronta. Questo convalida la mia convinzione che il calcio sia un'industria specifica dove la performance può accelerare l'integrazione. Lo spogliatoio

divenne un laboratorio per la società aperta che stava ancora lottando per nascere fuori dalle mura dello stadio.

Fu una delle migliori esperienze della mia vita — non perché fosse la prima fuori dal paese — e il momento in cui decisi che dovevo essere il migliore in circolazione, che dovevo essere un esempio, che dovevo essere il leader.

Sperimentai la temperatura peggiore e le peggiori condizioni di gioco che avrei mai provato. Il torneo era all'inizio di novembre, come ho detto, a Odessa. Questo rappresenta il mio primo punto di contatto culturale internazionale. Una città portuale, con temperature ben al di sotto dello zero Celsius; abbiamo giocato con temperature tra i -8 e i -12 gradi. Giocai con un paio di scarpini di un compagno di squadra, di una taglia più grande, su un campo ghiacciato, ma ero così orgoglioso quando l'allenatore mi chiedeva di battere tutti i rinvii dal fondo, tutte le punizioni, tutti i calci d'angolo... ecc... perché ero uno dei giocatori che calciava la palla molto bene e con un po' più di potenza rispetto agli altri. Ero estremamente bravo nei lanci diagonali per tagliare il campo; era la strategia della squadra per quel torneo. Devo menzionare che sono cresciuto nella stessa squadra con Adrian Mutu (futuro capitano della nazionale rumena), così come con Dănuț Coman (futuro portiere della nazionale rumena). Siamo stati allenati dallo stesso allenatore per 10 anni. Avevamo un buon gruppo — come si vede nella foto originale qui sotto - eravamo una famiglia. Anche questo e stato determinante per incubare una cultura vincente.



Sebbene quasi la metà di noi fosse un anno più giovane rispetto alle altre squadre, andammo avanti e battemmo la grande squadra della Dinamo Mosca in finale. Fui io a calciare il primo rigore. Spesso mi offrivo per essere il primo. Inoltre, molte volte nei tornei indoor, quando eravamo più piccoli, ero sempre il primo a tirare il calcio di rigore. Eravamo dunque vincitori, ricevemmo un trofeo, le medaglie, una passeggiata sul lungomare di una nuova città fuori dalla Romania, un breve viaggio con il traghetto - un'altra cosa nuova e incredibile, la prima volta nella nostra vita. La prima volta in cui scambiavamo valuta estera per cose che non avevamo mai visto o provato in Romania. Nuovi succhi/bevande, caramelle e altri beni a cui non eravamo mai stati esposti. Una nuova esperienza, una nuova cultura, cultura materiale; un altro sottile

strato di saggezza si posava sul fondo della mia entità. Naturalmente, tornammo nella nostra umile città come eroi, la storia e la foto della squadra finirono sul giornale locale e, ovviamente, l'articolo fu ritagliato dal giornale e conservato dai miei genitori sotto il pezzo di vetro che stava sul tavolo.

1.6 Identità, resilienza e adattamento culturale nel percorso del calciatore

La performance non riguarda solo le condizioni fisiche (che erano terribili a Odessa); riguarda l'abilità mentale di adattarsi a un ambiente ostile e riuscire comunque a produrre risultati. Il cambiamento non mi ha spezzato; ha attivato i miei istinti di leadership. Ci sono stati bei momenti, ero felice.

Ho continuato così per un po' di tempo, godendomi il calcio, la scuola e la famiglia. Questo era praticamente ciò che facevo ogni giorno. Abbiamo continuato a vincere partite e competizioni, abbiamo viaggiato molto in autobus, in tutto il paese, passavamo più tempo insieme di quanto ne passassimo con le nostre famiglie. Ci cambiavamo ogni giorno nello stesso spogliatoio, mangiavamo insieme ovunque, vivevamo gioia e tristezza in campo nello stesso momento, godendoci i viaggi di ritorno in pullman con tutti quei canti e cori all'interno. Ognuno contribuiva, aggiungendo il proprio pezzo a una varietà di culture all'interno del nostro umile universo. Prima che esistesse lo spogliatoio "globale", lo spogliatoio "locale" si cementava in questi spazi di transito. L'autobus era il luogo in cui veniva forgiata l'identità collettiva.

Personalmente, allo stesso tempo, stavo affrontando una transizione anche a scuola. Dal passaggio di avere un solo insegnante nei nostri primi quattro anni ad avere un insegnante specifico per ogni materia. Un altro cambiamento che, naturalmente, faceva parte del processo di crescita e formazione dell'individuo. Non era facile allenarsi e andare bene a scuola contemporaneamente, stando al passo con le richieste di 8-10 insegnanti diversi. C'era anche una pressione extra, perché ero stato selezionato nella squadra di atletica della scuola (in quanto calciatore), e dovevo competere e rappresentare la scuola al meglio delle mie capacità. C'era una competizione feroce tra le scuole della città, ed era una questione di orgoglio e status per ogni istituto. Me la cavavo bene, in generale; l'unica cosa che si stava deteriorando era il rapporto con i miei amici. Avevo un programma totalmente diverso dal loro e stavo rinunciando a passare del tempo con loro. Stavo pagando il prezzo di un sogno, ma stavo ottenendo molto più di molti altri ragazzi della mia età. Iniziammo anche ad andare in altri paesi, e quella fu anche la conferma del fatto che l'istruzione è molto importante lungo il percorso. Senza essere istruito, sia istruendo te stesso che lasciando che gli altri ti istruiscano, non sarai in grado di comprendere le altre culture e, di conseguenza, di migliorare la tua capacità di adattarti a quasi tutto ciò che ti circonda.

Devo menzionare un altro capitolo, relativo ai miei anni scolastici, che dal mio punto di vista considererò sempre come la pietra angolare di ciò che sono oggi. Dopo essermi trasferito nella squadra principale della città, il Fotbal Club Arges Pitesti, quando raggiunsi l'età in cui avrei dovuto iniziare le scuole superiori, mi fu chiesto di nuovo di spostarmi in una classe con tutti i miei compagni di squadra, così da avere lo stesso programma e rendere più facile la vita da calciatore. Di nuovo, come in passato, il problema era la struttura: tutti maschi, tipi di lezioni limitati e meno programma scolastico. Quattro anni trascorsi in quell'ambiente sarebbero stati deleteri. Insieme ai miei genitori decidemmo che non avevamo nulla da perdere se avessi provato a entrare nel miglior liceo della città; dato che il posto nella scuola della squadra era comunque garantito, perché non provare a fare il meglio possibile. Fui infine ammesso,

ottenendo il terzo punteggio più alto tra i candidati per il mio profilo di classe (sport, scienze sociali e storia – un tipo di classe ibrida creata appositamente per atleti di alto profilo). Fui di nuovo esposto a diversi tipi di personalità, provenienti da sport differenti con modi totalmente diversi di vedere la vita normale e anche la vita da atleta. Non ero ancora legalmente adulto ed ero già esposto a un carosello di situazioni di vita reale che portavano con sé, ovviamente, tipi di emozioni ancora più diverse. Avevo una vita piena, anche se non me ne rendevo conto davvero. Ho provato davvero tutto e ho fatto di tutto in quel periodo, fortunatamente, come ho dichiarato prima, potendo scegliere tra il bene e il male. Naturalmente, con il costante supporto dei miei genitori.

Allo stesso tempo, viaggiavamo di più in altri paesi con la nostra squadra, con un livello di competizione crescente mentre ci preparavamo per la vera vita da calciatore che sarebbe dovuta arrivare. È così che ho iniziato a vedere meglio il mondo reale esterno, le differenze tra il mio paese e gli altri, quelle sociali così come quelle culturali. Alcune cose mi piacevano, altre no. Ero in qualche modo interessato e affascinato dalle cose fuori dagli schemi, insolite, non ortodosse. Per natura non avevo paura di provare e mi piaceva essere uno dei primi a promuovere cose nuove. Visitammo la maggior parte dei paesi intorno alla Romania, ma c'erano molte somiglianze; solo quando andammo in paesi più sviluppati all'epoca, come Germania, Francia, Belgio, sentimmo un po' di più l'ignoto e cercammo di allinearci a quelli e replicare ciò che pensavamo valesse la pena.

È così che mi feci il mio primo piercing, un orecchino, piccolo ma brillante, d'oro con una piccola pietra bianca/trasparente. Fu un successo enorme, tutto il liceo ne parlava, tutta la squadra, chiunque nei gruppi "cool" della città. Ci fu anche una grande riunione dei professori nel mio liceo. Il preside e gli insegnanti dovettero affrontare la questione. Ero il primo ragazzo/uomo a presentarsi con un orecchino in una scuola pubblica nella mia città. Ci fu anche un torneo di futsal a cui partecipò la mia squadra, alcuni giorni in cui il mio orecchino era più importante del giocatore che segnò più gol in quel torneo. Oltre alla novità del fatto in sé, il problema era che l'idea di un orecchino nell'orecchio di un uomo era associata all'omosessualità della persona, un'idea che era molto fragile e in realtà considerata negativa al momento, specialmente in una società che usciva da mezzo secolo di oppressione e dove le relazioni omosessuali e persino l'aborto erano categoricamente vietati.

Mentalmente e fisicamente, mi vedevo come un individuo sano e diretto e volevo esprimere me stesso nel modo che desideravo, senza inibizioni e giudizi. Mi piaceva come qualcosa di nuovo, mai visto; mi piaceva essere il primo a fare qualcosa. Non fu così facile, poiché molti nella società avevano opinioni diverse. Fui costretto a toglierlo, ma quello che feci, per me, era qualcosa di cui andare fiero, specialmente perché nella mia mente non stavo danneggiando nessuno. Ero felice di aver seguito il mio istinto e, nonostante i molti consigli contrari, rimasi fedele alla mia idea e la portai a termine. Potrebbe sembrare un esempio esagerato, ma quello che voglio dire è che, fin da quando ero un giovane individuo, ho seguito le mie convinzioni e posso dire di essere soddisfatto.

Questo si applica anche a un giocatore. Uno che capisce il mondo gioca meglio di uno che capisce solo il pallone. Ancora una volta, il fatto che oggi, a quasi 50 anni, io stia seguendo un corso a Coverciano, significa che sto facendo ciò che mi rende felice.

Man mano che mi avvicinavo all'età adulta, 18 anni, iniziavo a essere più estroverso e indipendente, iniziavo ad avere di più una vita personale/privata. Fu anche un periodo in cui le mie visioni e convinzioni stavano iniziando a prendere forma e, allo stesso tempo, stavo

scappando un po' dal modo in cui i miei genitori vedevano ancora il mondo. Iniziai ad avere le mie opinioni e a esprimerle quando sentivo di doverlo fare. In generale, nel periodo dopo la rivoluzione, in quegli anni, i cambiamenti di ogni tipo arrivavano spesso, inaspettatamente, e impattavano sulle fondamenta e sulla struttura della nostra società.

Ci furono anche molti cambiamenti che influenzarono in qualche modo la mia vita. Ci furono cambiamenti anche nel nostro club, dove i vertici stavano cercando di implementare nuove strategie mirate a sviluppare ulteriormente la società. Il nostro allenatore fu cambiato. La squadra semplicemente non spingeva allo stesso modo per il nuovo allenatore. Tutti cercavano di implementare cambiamenti, tutti cercavano di essere rilevanti, e naturalmente anche il nostro nuovo allenatore. Semplicemente non era più lo stesso, era di nuovo una nuova realtà. Noi, come gruppo nello spogliatoio, ci rendemmo conto che l'attrito culturale non avviene solo tra nazioni; avviene tra generazioni. Questo allenatore rappresentava il vecchio mondo (monoculturale, autoritario, calato dall'alto). Non riusciva a capire la gioventù post-rivoluzione che voleva esprimere se stessa. La conseguenza: poiché gli mancava l'"Intelligenza Culturale" per gestire una generazione in mutamento, perse lo spogliatoio.

Posso dire che la differenza era ovvia tanto quanto la differenza tra me e i miei genitori. Il nuovo allenatore era molto vicino all'età dei miei genitori, aveva vissuto quasi tutta la sua vita adulta sotto un certo regime e non era abituato all'idea che qualcun altro esprimesse vedute o opinioni differenti. Non avrebbe mai potuto opporsi al regime comunista o persino pensare diversamente; sentiva che ciò che stavamo facendo fosse fuori dalla norma e non fosse accettabile.

Il nostro rapporto si stava deteriorando rapidamente. La ciliegina sulla torta fu il momento in cui più di metà della squadra scappò una notte dalla finestra dell'hotel in cui alloggiavamo, mentre stavamo facendo la preparazione pre-campionato in montagna, per andare in discoteca in città. Fummo scoperti e puniti il mattino successivo con la richiesta di allenarci molto presto. Una decisione pessima, dato che potresti danneggiare gli atleti che sono già senza sonno e specialmente quando avevamo un'amichevole in programma per lo stesso giorno. Destino o no, giocai, feci un tackle in scivolata (cercando ancora di fare del mio meglio sebbene non fossi pronto a giocare la partita — nessuno lo era), e l'inevitabile accadde: il mio piede rimase incastrato nel ghiaccio che si era formato sotto la neve caduta sul campo durante la notte. Finì con una distorsione al ginocchio, soffrii per due giorni in hotel, l'assistenza medica era praticamente inesistente; capii che non aveva senso continuare la preparazione e mi feci venire a prendere dai miei genitori per portarmi a casa. Fu il mio secondo infortunio più grave fino ad allora, dopo una frattura alla clavicola quando avevo 16 anni.

La mancanza di un sistema medico dignitoso, la sfiducia nella competenza dello staff medico di quegli anni, mi impedirono di avere un intervento più grande e complesso per il mio ginocchio. In Romania, durante gli anni 1980-1990, il trattamento per le fratture o altri infortuni utilizzava comunemente i tradizionali calchi in gesso ("gips") fatti con bende a base di gesso. Questo era lo standard nell'Europa dell'Est per decenni ed era ancora ampiamente utilizzato anche dopo che negli ospedali occidentali esistevano già i moderni calchi in fibra di vetro. La raccomandazione fu di tenerlo con un gesso del genere per più tempo di quanto avrei dovuto. Finì con una grave atrofia muscolare e non fu risolto nient'altro per il mio menisco, che era infatti interessato. Continuai a lottare con quella condizione, ma ho sempre stretto i denti e ho sempre inseguito il mio sogno.

Allo stesso tempo, stavo finendo la scuola, un periodo di cui sono così nostalgico e che considero con tutto il cuore il periodo più sereno della mia vita finora. Continuavo a giocare, sebbene sporadicamente fossi messo ai margini da questo problema al menisco, e devo dire che a volte mi sentivo solo. La lotta non era solo fisica, ma non c'era nulla da fare, il supporto psicologico (counseling) non era un concetto reale a quei tempi in Romania. Quella cultura era inesistente e, ancora oggi, non è realmente sviluppata. Stavo pagando il prezzo del trascurare l'elemento umano, sia fisicamente che mentalmente. Ora mi chiedo: quanto potrebbero essere migliori i giocatori se il sistema li supportasse culturalmente e mentalmente?

Alla fine fui ammesso all'università, a Bucarest ovviamente, perché sentivo di aver bisogno di quel passo, un semi-allontanamento da casa, una cosa importante all'epoca per i giovani in Romania. Iniziai a giocare per la squadra under 20 di un club di prima divisione a Bucarest mentre andavo all'università. La maggior parte dei fine settimana tornavo nella mia città natale, poiché il legame era ancora forte e sentivo il bisogno di essere lì. Giocare per la squadra a Bucarest mi espose, ancora una volta, a ancora più caratteri e personalità, così come ad altri tratti delle persone, dato che la maggior parte di noi proveniva da diverse parti del paese. Stavo accumulando conoscenza e saggezza, senza nemmeno rendermene conto. Stavo aggiungendo sempre più elementi a un fiume della vita molto colorato. Mantenni le cose sotto controllo per quanto potevo e feci del mio meglio. Frequentavo la scuola il più possibile sebbene, in base al mio status di atleta, avrei potuto facilmente saltare le lezioni. Era di nuovo un tipo di vita ibrido, mi era già familiare. Ma sentivo di avere sempre il controllo.

Gli anni trascorsi a Bucarest hanno aggiunto molto al mio universo di esperienze. Sono stati anni in cui ho assaporato il significato di "cavarsela da soli", anni in cui ero l'unico responsabile di molte delle mie azioni. Ho dovuto, molte volte, riflettere due volte prima di agire. Sono diventato ancora più un analizzatore e ho sempre pensato che fosse l'approccio giusto. Crescevo in fiducia. Mi dava anche tranquillità, mi rendeva calmo, calcolatore, stavo diventando più saggio.

Mi è appena tornato in mente un episodio di una partita giocata per la mia squadra, l'FC Arges. Giocavo per una categoria più grande perché ero una buona promessa e il club voleva farmi fare un'esperienza diversa. A un certo punto, dopo la partita, uno dei miei compagni più anziani venne a congratularsi con me perché "non riusciva a capire come potessi essere così calmo durante il gioco". Trasmettevo energia positiva alla mia squadra con il mio approccio calcolato. Non ero calmo, non sono mai stato calmo durante una partita; ero semplicemente così immerso in essa, e riuscivo a isolarmi da tutto ciò che non fosse correlato alla gara in cui ero coinvolto. I Giapponesi parlano di Ikigai: Quando si è nel flusso (flow), si sperimenta l`Ikigai (il proprio "motivo di vita") perché si è completamente assorbiti da un'attività che unisce passione, abilità, ciò che serve al mondo e ciò per cui si può essere pagati, creando un profondo senso di scopo, gioia e vitalità, con la mente focalizzata nel presente e il tempo che sembra volare, raggiungendo prestazioni elevate e una soddisfazione intrinseca.

Bucarest mi ha dato più di quanto pensassi all'epoca. Stavo sperimentando un primo segno di leadership attraverso la regolazione emotiva — una competenza che molti manager moderni non riescono a insegnare perché si affidano ai dati piuttosto che alla psicologia umana. Ho visto il lato umano e "identitario" dei giocatori che il management aziendale spesso trascura perché vede solo l'atleta, non la persona che proviene da una realtà differente.

Una vita frenetica tra programmi scolastici e allenamenti. Due mondi diversi, entrambi formati da gruppi di persone con educazioni, visioni e destini molto differenti. La scuola, con un buon

ambiente accademico, ha aggiunto saggezza specifica e ha ampliato la mia conoscenza scientifica generale, mentre la vita da atleta ha continuato a darmi l'esperienza di un gruppo di giovani individui molto più vicini alla cultura popolare e della strada. Ho avuto momenti in cui sembrava strano andare a scuola subito dopo 3 ore in spogliatoio e viceversa. Dovevo spesso destreggiarmi avanti e indietro tra questi due aspetti sociali e psicologici, e sono sicuro che ciò abbia portato ad accumulare ancora più esperienza. Prima di navigare tra i paesi (Romania, Stati Uniti, Italia), navigavo tra le stratificazioni sociali all'interno di Bucarest. Questo evidenzia efficacemente la micro-sociologia della vita di un calciatore. Cambiavo dialetti, comportamenti e valori istantaneamente.

Tutto questo forzava lo sviluppo di abilità sociali adattive. La capacità di funzionare simultaneamente in ambienti ad alto intelletto e in ambienti di pura sopravvivenza è il fondamento della mia Intelligenza Culturale: la capacità di capire che un giocatore non è solo un paio di gambe, ma una persona che si muove tra mondi sociali complessi.

Furono anni belli, come ho detto. Avevo una certa continuità, una vita dignitosa e equilibrata. Ma fu anche il momento in cui iniziai a sentire la radice, il seme del sentimento chiamato dubbio. Poiché la traiettoria del mio viaggio era sempre stata ascendente, mi resi conto che il ritmo delle nuove esperienze rallentava un po' e la vita in generale diventava lineare. Non era male, solo giorni in cui pensavo che nulla venisse aggiunto alla mia esistenza. Gli allenamenti erano buoni, l'esperienza quotidiana in spogliatoio molto piacevole, ma non facevo grandi progressi neanche lì. Lottavo con il vecchio infortunio, non mi allenavo mai a pieno regime e non giocavo mai al massimo delle mie capacità. Ero ancora molto utile alla squadra, per questo giocavo. Ero anche una figura molto popolare e apprezzata nello spogliatoio; sono sempre stato un uomo di squadra, sempre corretto e leale, dando sempre il massimo.

Ma è così tanto più facile quando fai ciò che ami. Con il passare del tempo, mi resi conto di non avere più 20 o 21 anni, eppure dal mio punto di vista ero su una china discendente. Non ho mai avuto la possibilità di affrontare adeguatamente il mio vecchio infortunio; il sistema medico in Romania alla fine degli anni '90 era pessimo, persino i giocatori della nazionale cercavano soluzioni fuori dal paese. Bologna era una destinazione molto popolare con un'alta reputazione. Su raccomandazione del medico della nazionale, mi allenavo e giocavo assumendo il "Tilcotil", un farmaco antinfiammatorio. Era comunque un rimedio temporaneo; il problema di fondo non veniva risolto. Ho capito più tardi che trattare un infortunio strutturale con antinfiammatori ("Tilcotil") invece di risolverne la causa principale è una metafora perfetta di cattiva gestione. Mi ha mantenuto "utile" nel breve termine, ma è stato "deleterio" per la carriera a lungo termine.

Il tempo passava e la linea della vita si appiattiva ulteriormente. I giocatori della mia età dovrebbero già essere realistici su dove si trovano e dove stanno andando. Giocavo per la squadra giovanile della Dinamo Bucarest, una squadra consolidata in prima divisione, ma non sapevo nulla del futuro. Mi resi conto che, come in ogni altro aspetto della vita, sei bravo e vali solo finché sei bravo e vali. Era anche un periodo in cui la società rumena non era realmente meritocratica; potrei dire che stavo passando momenti difficili anche a causa di quello, sebbene sia qualcosa che ho capito solo più tardi. Finii l'università, rendendo la mia famiglia molto orgogliosa, ma soprattutto frequentai le lezioni più degli altri giocatori; conoscevo già l'importanza della scuola, quindi avevo l'atteggiamento giusto e feci del mio meglio anche lì.

Arrivò il momento in cui non potei più giocare per la squadra giovanile e, tra tutte le opzioni che avevo, scelsi una squadra di seconda divisione nella mia città. Penso sia stato un passo

indietro, nonostante la scelta di giocare per una squadra di adulti. Di solito, i giocatori che fanno parte del sistema giovanile di una squadra consolidata come la Dinamo Bucarest intraprendono percorsi ascendenti e giocano per squadre di prima divisione. Allo stesso tempo, il mio ex compagno di squadra Adrian Mutu era già stato trasferito all'Internazionale Milano (se ricordo bene).

Questa è la storia di come mi sono ritrovato nella città in cui sono nato, e che sensazione forte e inaspettata ho provato. Sentivo di non appartenere più a quel posto. Sebbene non fosse passato molto tempo, mi sembrava che tutto fosse esattamente come quando ero partito. Persone e cose sembravano congelate nel tempo. Mi riconnessi con i miei ex compagni di scuola e persino con i vecchi compagni di squadra. Alcuni erano già sposati, altri avevano lavori d'ufficio dalle 9 alle 5, la tipica vita di una città di provincia post-comunista. Io ero evoluto mentalmente, dal punto di vista dell'istruzione e dell'esperienza, ma l'ambiente no. Sentivo solitudine: ero nel posto, ma non ero più di quel posto. Ero infelice ma trovavo rifugio nello spogliatoio. Anche lì le cose erano instabili. L'allenatore fu cambiato alcune volte; a un certo punto fummo allenati da un ex giocatore della nazionale, Nicolae Ungureanu, che aveva giocato per la Romania per quasi 18 anni. Potrebbe essere strano a dirsi, ma eravamo di nuovo non sulla stessa linea. L'educazione totalmente differente ci teneva distanti e si poteva davvero notare la difficoltà e la lentezza delle persone più anziane nell'accettare il progresso, così come le diverse vedute e convinzioni della generazione più giovane. Ero in una relazione professionale "arrugginita", ma sempre professionale e senza grandi incidenti.

Probabilmente meno di due anni dopo, dopo un periodo meno brillante dal punto di vista professionale, si prospettavano altri problemi. Mentre la società cercava di mettersi al passo con il mondo, lo facevano anche le persone, e molte cose erano così caotiche ed erratiche da creare una sorta di vita "nella giungla", portando a galla la vera essenza delle persone. Emersero l'avidità, la disonestà e molti altri tratti che erano stati repressi durante il comunismo. Si formarono piccoli gruppi in quasi tutti i settori della società, compresa l'industria dello sport.

La maggior parte delle persone cercava di raggiungere i frutti della democrazia e i suoi vantaggi il più velocemente possibile. Avvennero azioni e si intrapresero percorsi poco ortodossi. Sembrava che anche la moralità fosse stata lasciata indietro. Molte di queste cose influenzarono l'intera società. La squadra per cui giocavo, di proprietà di un uomo d'affari, venne infine sciolta. Persino la squadra principale della città, quella in cui giocavo da bambino, fu retrocessa. È per questo che il talento spesso abbandona certi ambienti. Non si trattava più solo di un brutto infortunio o di un allenatore severo; si trattava di un collasso sistemico.

Ero senza squadra a 23 anni, vivendo in una città e in una società in cui non mi inserivo; la lotta emotiva e mentale era intensa, eppure ho mantenuto la rotta, non sono caduto. Volevo cose belle, puntavo sempre al meglio, perché ero stato abbastanza fortunato da vedere la differenza tra il buono e il mediocre, quindi dovevo rispettare il "dono" che avevo ricevuto. Anche se il mio cammino di vita stava scendendo, ho sempre coltivato la cultura del bene, del giusto e del piacevole. Avevo sviluppato la cultura del bene come mia armatura psicologica. Ero naturalmente fiducioso e sentivo con certezza che quel periodo non era la fine della strada.

Rimasi fuori dall'ambiente calcistico per alcuni mesi. Continuavo ad allenarmi, a volte da solo, a volte con la squadra giovanile di vari club, cercando solo di restare in forma, avere continuità ed essere pronto per ogni opportunità. Vivevo un po' nel mio universo, un po' scollegato dalla realtà; i miei genitori avevano ancora un lavoro ed erano fuori casa ogni giorno (vivevo ancora

con loro), e anche mia sorella aveva un lavoro regolare. Non riuscivo a vedermi fare lo stesso e, cosa più importante, non rinunciavo all'industria che amavo.

Dopo alcuni mesi andai in una squadra appena formata in terza divisione, appena fuori dalla mia città. Dovevo cogliere ogni opportunità; allenarsi quotidianamente in un ambiente in qualche modo organizzato era molto meglio del minimo indispensabile che facevo da solo. Me la cavai bene, ero rispettato nello spogliatoio, ero un buon esempio professionale per tutti i miei compagni. Questo rafforza la mia naturale inclinazione verso la leadership e gli standard. Suggerisce che, ancor prima di studiare l'Intelligenza Culturale, possedessi un'innata comprensione della condotta professionale.

Dopo quasi due anni, iniziai a sentire un bisogno diverso, un tipo diverso di responsabilità; non stavo assicurando il mio futuro e questo non mi piaceva. Ero anche abituato a uno stile di vita differente; prima guadagnavo un po' di più rispetto alla persona media, ma non con questa squadra, e non ero sereno perché la società andava avanti così velocemente e non solo io non stavo progredendo, ma non riuscivo neanche a stare al passo. La squadra era piccola, sostenuta dalle autorità locali e, come sempre, c'erano problemi frequenti. Per il potenziale che avevo, ero sempre profondamente e negativamente influenzato dal fatto di non esserci mai riuscito davvero. Era più difficile socializzare con le persone in città; molti avevano già la propria famiglia, uscivano come famiglie, facevano cose specifiche insieme. Mi ritrovai inavvertitamente escluso e stavo diventando davvero ansioso.

Insieme a ciò che avevo già sperimentato negli anni precedenti — i viaggi e i tornei in diversi paesi, oltre alle notizie e alle storie che assorbivo dagli eventi della vita, più gli incontri a Bucarest e non solo con studenti o professionisti stranieri (mi faceva sentire bene parlare altre lingue — grazie a quelle scuole frequentate precocemente) — tutto ciò rese molto forte il mio desiderio di provare a vedere cosa potesse esserci effettivamente in qualche parte del mondo. Dovevo provare; sono sempre stato così. Per le cose piccole o grandi, dovevo provare, altrimenti avrei rimpianto il fatto di non averci nemmeno tentato. Poiché sentivo di non essermi espresso pienamente sul campo, ero spinto a esprimermi attraverso il settore. La fame è ciò che mi rende capace di vedere cose (come le sfumature culturali) che gli ex giocatori già appagati potrebbero trascurare.

Capitolo 2

Il crogiolo globale – Reinvenzione e attrito (Stati Uniti)
***Tema**: lo "shock" della libertà totale, il processo di ri-socializzazione e l'apprendimento della gestione di una diversità estrema.*

2.1 L'esilio come espiazione: il bagaglio psicologico dell'immigrato

Mi sono trasferito fuori dalla casa dei miei genitori e ho preso in affitto un piccolo monolocale proprio accanto. Volevo provare una nuova vita, che speravo mi spingesse a essere ancora più responsabile e a crescere come uomo e come individuo. Sapevo che anche i miei genitori erano preoccupati per la mia vita e volevo rassicurarli, mostrando loro che ci stavo pensando anch'io e togliendo parte del peso dalle loro spalle. È stata una buona scelta, e mi ha anche dato la libertà di analizzare con calma e scegliere cosa volessi fare. Ho iniziato a vedere la vita in modo diverso precocemente, e non perché fossi speciale, ma perché ero esposto a cose diverse rispetto a una generazione precedente. Nel frattempo, l'idea di andare ancora più lontano — oltre i confini del mio paese — aveva già cominciato a bussare piano nella mia mente.

Lasciare il paese in un momento in cui ero praticamente indipendente è stato più facile; probabilmente non capirò mai cosa abbiano provato loro, a meno di non vivere la stessa esperienza. Ma anche se non volevano davvero che me ne andassi, credo fossero orgogliosi; dopotutto, sono stato il primo e, fino ad oggi, l'unico in tutta la famiglia a ottenere la doppia cittadinanza. E posso dirvi con forza che gli Stati Uniti non sono un paese facile in cui emigrare. Ciò che ho fatto illustra la velocità della globalizzazione. In una singola generazione, la mia famiglia è passata dall'essere iper-locale (senza mai lasciare il territorio) all'essere iper-globale (doppia cittadinanza, migrazione transcontinentale). A mio avviso, i club di calcio un tempo erano come la mia famiglia (locali, statici, prevedibili). Ora, sono più simili a me (dinamici, delocalizzati, multinazionali). Lo scontro tra allenatori/direttori che mentalmente "non hanno mai lasciato il villaggio" e giocatori che sono "cittadini del mondo" è una delle principali fonti di attrito. Sento anche che questo faccia parte della convalida dell'obiettivo della mia tesi: l'Intelligenza Culturale non è magia; è il risultato dell'esposizione e della curiosità.

Sono partito dopo un abbraccio, sono partito con pochi bagagli, sono partito con non molti soldi. Non avevo molto tempo a disposizione per farcela o fallire. Sono partito anche con due sentimenti dominanti. Uno, la bramosia di un cambiamento e il provare davvero tutto per avere successo; e l'altro, una sensazione di punizione necessaria, per non aver realmente raggiunto ciò a cui miravo. In più, un'altra punizione per la delusione che i miei genitori stavano provando. Forse mi sbaglio, ma deve esserci stato anche un po' di questo. Intendo l'esilio anche come espiazione e sono sicuro che sia un concetto molto diffuso nell'industria del calcio. È anche un'altra forma di aspetto culturale, diversa per ognuno.

Molti giocatori vengono trasferiti in un nuovo paese dopo una stagione "fallimentare" o un periodo di stagnazione. Non hanno a che fare solo con una nuova lingua; hanno a che fare con la narrazione interna del fallimento. Se un allenatore o un manager non capisce che il giocatore sta trasportando questo pesante "bagaglio invisibile" fatto di colpa e bisogno di riscatto, non può gestire quel giocatore in modo efficace. L'Angolo Antropologico di tutto ciò è la classica "Migrazione ad alto rischio" (High-Stakes Migration), come ho imparato durante questa ricerca. Mi sono spogliato di ogni rete di sicurezza. In biologia e antropologia, questo crea uno

stato di iper-eccitazione e adattabilità. Dovevo imparare; dovevo sopravvivere. Questo spiega in parte perché la mia Intelligenza Culturale si sia sviluppata più velocemente.

La mia esperienza mi ha messo nella posizione unica di comprendere quella pressione — quella dei performer di alto livello che usano le difficoltà autoimposte (punizione) come carburante. Mi sono negato il comfort della mia casa e della mia lingua per costringermi a crescere. È un metodo duro, ma è efficace. Ha trasformato il mio sogno americano in una missione di restituzione.

2.2 Lo shock del nuovo: la ri-socializzazione in un mondo ad alto contesto

Sono negli Stati Uniti. Una realtà americana che per il Professor Felice Accame è un mistero divino, come ha affermato nel suo feedback alla mia idea di tesi. C'era molto da digerire; penso che fossi probabilmente ingenuo e così assorto da non comprendere realmente l'ampiezza degli eventi. Assolutamente ogni cosa era diversa. *'Che ne siamo consapevoli o meno, sottili differenze nei modelli di comunicazione e le complesse variazioni in ciò che è considerato un buon affare o senso comune da un paese all'altro hanno un impatto tremendo su come ci comprendiamo l'un l'altro e, in definitiva, su come otteniamo il lavorò (*La Mappa Delle Culture – Erin Meyer*)."*

Entrare nel mercato degli Stati Uniti è stato un corso accelerato di invisibilità. Le mie strategie precedenti fallirono perché, come suggerisce il testo di Erin, *"le complesse variazioni in ciò che è considerato un buon affare o senso comune... hanno un impatto tremendo su come ci comprendiamo l'un l'altro".* Ho dovuto reimparare il senso comune da zero. Dalle cose materiali a quelle immateriali, è stato come se qualcuno fosse nato all'età di 25 anni. È lo stesso in qualsiasi industria sportiva. Molti possono pensare che quando un club acquista un attaccante di 25 anni da un altro continente, si aspetti un uomo di 25 anni. Ma culturalmente, egli è spesso un "neonato". Non sa come pagare le bollette, come interpretare un saluto o come leggere le "leggi non scritte" della gerarchia dello spogliatoio. Un processo di "risocializzazione" — un concetto cardine dell'antropologia — in cui un individuo deve reimparare da zero come funzionare nella società. Leggi scritte o non scritte, comunicazione, comportamento, mentalità: potrei elencarli all'infinito.

Arrivai nello Stato di Washington, vicino a Seattle; dopo tre giorni ero a Studio City, in California. Iniziai a lavorare in un supermercato e "vagai" per le strade del Golden State per un mese. Da Beverly Hills a Hollywood, Santa Barbara, Santa Monica e molti altri luoghi visti solo nei film. Penso che quel mese sia passato come un solo giorno. Ho vissuto incontri con star del cinema, casuali ovviamente, accidentali; ho vissuto i pattinatori di Venice Beach, un gruppo culturale molto forte, le persone normalissime del Sud America, soprattutto messicani, con una cultura della famiglia molto sviluppata, ecc. Probabilmente sono stato colpito da più novità in un mese che in tutti gli anni precedenti. Ma ero affascinato, pensavo di vedere in qualche modo la luce in fondo al tunnel.

Dopo un mese in California e dopo aver lavorato in quel supermercato, mi diressi a Las Vegas. Era a sole tre ore di auto. Incontrai una persona che lavorava come preside in un preparatory college, una scuola per bambini provenienti da famiglie a basso reddito. La scuola era sostenuta da Andre Agassi, il tennista, e poiché avevo un background sportivo, potei lavorare per loro. Fu molto presto che capii che una grande parte della cultura degli Stati Uniti è il concetto di networking. Stavo cambiando i miei codici man mano che mi rendevo conto che più parli

apertamente (speak up), più veloce procedi. In molte culture dell'Europa dell'Est o tradizionali, tenere la testa bassa e lavorare sodo è la virtù; parlare apertamente può essere visto come arroganza o insubordinazione. Negli Stati Uniti, il silenzio è spesso invisibile. Provenendo dall' "Architettura del Silenzio" della Romania, il modo di comunicare degli Stati Uniti sembrava aggressivo e ridondante. Non capivo perché tutti dovessero spiegare l'ovvio.

Ma la Meyer fornisce nel suo libro la chiave storica: "Nelle culture a basso contesto, la comunicazione efficace deve essere semplice, chiara ed esplicita per trasmettere efficacemente il messaggio, e la maggior parte dei comunicatori obbedirà a questo requisito, solitamente senza esserne pienamente consapevoli. Gli Stati Uniti sono la cultura a più basso contesto al mondo... seguiti da Canada e Australia, Paesi Bassi e Germania, e il Regno Unito. Ho imparato la regola tradizionale degli Stati Uniti per trasferire con successo un messaggio potente a un pubblico: *'Dì loro cosa stai per dire, poi dillo, poi dì loro cosa hai dettò. Questa è la filosofia della comunicazione a basso contesto in estrema sintesi. Gli Stati Uniti, un paese con poche centinaia di anni di storia condivisa, sono stati plasmati da enormi flussi di immigrati da vari paesi del mondo, tutti con storie diverse, lingue diverse e background diversi. Poiché avevano poco contesto condiviso, gli americani hanno imparato rapidamente che se volevano trasmettere un messaggio, dovevano renderlo il più esplicito e chiaro possibile, con poco spazio per ambiguità e incomprensioni." (*La Mappa Delle Culture – Erin Meyer*).*

Mi resi conto che il mio silenzio non era più visto come forza; in questa cultura a basso contesto, era visto come confusione. Ho adattato il mio comportamento per adeguarlo all'ambiente. Mi resi conto che negli Stati Uniti, "darsi da fare" (hustle) e il "fare rete" (networking) non sono tratti negativi — sono strumenti essenziali. Stavo usando l'Intelligenza Culturale accumulata. Leggevo la situazione (il paese) e cambiavo la mia strategia per avere successo. Più persone conosci, più volte apri bocca, più parli chiaramente, più velocemente vai avanti. Quella persona che mi ha messo in contatto con la scuola, e così tante altre persone in futuro, hanno in qualche modo contribuito al mio viaggio. Il networking è il pilastro della società degli Stati Uniti.

2.3 L'aptica della gestione: quando le buone intenzioni si scontrano

Il periodo a Las Vegas è stato l'inizio del sentire la realtà di un altro tipo di società, ma questa volta stava diventando più complicato e complesso. Perché gli Stati Uniti sono un paese creato relativamente di recente, con la maggior parte della popolazione formata da immigrati provenienti letteralmente da tutto il mondo. Gli Stati Uniti sono considerati "il paese più rappresentato a livello internazionale" con oltre 45 milioni di residenti nati all'estero, comunità provenienti da più di 200 paesi e territori. Gli Stati Uniti non hanno semplicemente "qualcuno da ogni paese". Ospitano anche cluster della diaspora globale e altre sottoculture e gruppi etnici: Curdi, Pashtun, Oromo, Tigrini, Amazigh, Uyghur, Rohingya e molti popoli indigeni di molteplici regioni, minoranze religiose da tutti i continenti.

Più di 350 lingue sono parlate nelle case degli Stati Uniti. Nessun altro paese ha questa scala di diversità culturale! Ero letteralmente nel paradiso culturale, e alla fine l'ho sentito! "Il processo inizia con il riconoscere i fattori culturali che modellano il comportamento umano e analizzare metodicamente le ragioni di quel comportamento. Questo, a sua volta, vi permetterà di applicare strategie chiare per migliorare la vostra efficacia nel risolvere i problemi più spinosi causati da malintesi interculturali - o per evitarli del tutto. (La Mappa Delle Culture – Erin Meyer). Mentre l'Europa è diversificata nel complesso, nessun singolo stato europeo si avvicina alla rappresentanza globale che si trova nelle grandi città degli Stati Uniti. Queste città da sole

hanno residenti che rintracciano la propria discendenza in oltre ~180 paesi ciascuna. Dalla prospettiva della rappresentanza culturale, gli Stati Uniti contengono quasi l'intera mappa culturale del pianeta! Oltre a ciò, c'è anche l'aspetto bianco e nero con enormi implicazioni socio-culturali.

È successo che un giorno, nella scuola dove stavo aiutando, ho visto un bambino piangere. Aveva 10-12 anni. Come ho detto prima, la scuola aveva prevalentemente studenti provenienti da famiglie a basso reddito, e quelli erano per lo più neri in quella regione. Sono andato lì e ho cercato di parlare con il bambino e scoprire cosa fosse successo e dargli un po' di conforto. Ho asciugato le lacrime dalle sue guance e gli ho parlato per un minuto o poco più cercando di calmarlo. Stava bene poco dopo ed è tornato alle sue faccende. Ero soddisfatto, avevo aiutato qualcuno, niente di che ma mi faceva sentire bene. Il problema è arrivato il giorno dopo quando mi è stato detto che il gesto di asciugare le lacrime di quel bambino era molto inappropriato e non sarebbe mai più dovuto accadere. I genitori non erano felici, era praticamente il gesto di toccare un minore in un ambiente dove gli abusatori di bambini, i molestatori di bambini e altri crimini contro i minori erano reali e più frequenti che altrove. Persino il preside della scuola o qualsiasi altro dipendente non poteva toccare alcun bambino, in nessuna forma o modo. È stato come se una mazza da baseball culturale avesse colpito il mio cervello.

Ero in una fase di totale e diretta "collisione" culturale. Uno Shock culturale - non solo come sensazione di sorpresa, ma come un autentico malinteso dove le buone intenzioni portano a un cattivo risultato a causa di codici culturali non scritti. Questo è un profondo esempio di Aptica (dal greco antico háptō", che significa "toccare", "mettere in contatto", "afferrare") è la parte di comunicazione non verbale che si riferisce al contatto fisico ed è strettamente collegata al concetto di spazio personale. Il mio Codice Culturale: Tocco = Compassione, Empatia, "Sono qui per te". Il Codice Istituzionale degli Stati Uniti: Tocco = Responsabilità legale (Liability), Potenziale Abuso, Mancanza di professionalità. Nel calcio, un allenatore mette il suo braccio intorno a un giocatore per consolarlo dopo un errore. Giocatore della Cultura X: "L'allenatore si prende cura di me. Mi sento supportato." Giocatore della Cultura Y: "Questa è un'invasione del mio spazio personale. Mi sento a disagio o molestato."

Ho dovuto spiegare che da dove vengo io è totalmente normale e un gesto di compassione e che non avevo familiarità con nient'altro dato che ero negli Stati Uniti solo da poche settimane praticamente. Una doccia fredda molto buona ma anche molto educativa. Se la società degli Stati Uniti è così frammentata e diversa, uno "spogliatoio" degli Stati Uniti sarebbe il banco di prova definitivo. Non puoi usare uno stile di gestione "taglia unica" in un paese dove si parlano 350 lingue. Bisogna rendersi conto che il proprio "normale" non è universale.

2.4 Libertà totale: orientarsi nella "cultura della scelta"

Ci sono stati molti, moltissimi piccoli episodi che mi hanno rivelato una realtà totalmente nuova. Era un ambiente prevalentemente positivo, se rimanevi sulla retta via. Ho capito durante i miei anni negli Stati Uniti che una delle cose più importanti, e la più difficile, è rimanere sulla strada giusta. La società è così aperta e così veloce che ti permette l'accesso a assolutamente tutto. Potevi perdere il lavoro, per esempio, e trovarne un altro in una settimana. L'accesso alle cose negative (secondo me) era molto facile. Armi, droga, problemi finanziari, e chi più ne ha più ne metta. Uno poteva fare assolutamente tutto. Il ritmo della vita e il livello di competizione sono così intensi che potresti facilmente essere distratto e influenzato. L'idea era che, a causa

di tanta varietà culturale, non molte cose sembrassero fuori dalla norma. Tutti accettavano tutto. Questo è anche uno dei fondamenti della società degli Stati Uniti. La libertà, come concetto, è portata a un livello diverso; è intesa diversamente rispetto a gran parte del resto del mondo. Menzionerò solo due aspetti che ritengo degni di nota qui.

La libertà come sovranità individuale, non come armonia collettiva dove la libertà è centrata sull'individuo, non sulla coesione sociale o sull'equilibrio collettivo. Il diritto di rifiutare trattamenti medici. Il diritto di vivere stili di vita che contraddicono apertamente i valori della maggioranza. In molti sistemi europei, la libertà è bilanciata rispetto all' "ordine sociale", alla "moralità pubblica" o all' "interesse collettivo". Negli Stati Uniti, l'autonomia dell'individuo è spesso decisiva anche quando è socialmente dirompente. Gli Stati Uniti hanno normalizzato il pluralismo legale e il dissenso come legittimi, non come devianti. Questo ha plasmato le moderne democrazie liberali e le leggi sui diritti umani a livello globale. Poi, c'è la libertà culturale: la Reinvenzione Senza Permesso — questa è anche un'idea promossa dal professor Felice Accame — nessuno vorrebbe sentirsi escluso. La libertà include il diritto di reinventare l'identità — socialmente, professionalmente, culturalmente. L'identità come scelta, non come destino, è diventata un'esportazione culturale globale. Gli Stati Uniti sono stati la prima società su larga scala a: Codificare la libertà come pre-politica. Costruire istituzioni progettate per limitare se stesse. Accettare il disordine, il dissenso e l'ineguaglianza come prezzo della libertà. Normalizzare il pluralismo senza un'identità etnica o religiosa unificante. Questo non significa che il modello sia perfetto — ma è strutturalmente originale. Forte protezione legale per le minoranze religiose e per i non credenti allo stesso modo. Negli Stati Uniti, la libertà non riguarda primariamente la protezione, l'armonia o le garanzie — riguarda il diritto istituzionalizzato di essere lasciati soli, di dissentire, di fallire e di reinventare se stessi, anche quando ciò comporta un alto costo personale e sociale.

Ho vissuto profondamente la maggior parte di quanto descritto sopra. Lo sto menzionando perché penso sia un'esperienza eccezionale e, sebbene pressato da tutti questi angoli, sono ancora in piedi e continuo a crescere. Questa pressione psicologica e sociale della "libertà totale" richiede resilienza per essere navigata. Questo è anche il pilastro teorico del perché gestire uno spogliatoio multiculturale sia difficile per i manager tradizionali. Intelligenza Culturale significa capire che un giocatore non sta solo combattendo contro gli avversari sul campo; sta combattendo contro il "ritmo intenso" e le "distrazioni" fuori dal campo. Un manager deve agire come uno stabilizzatore, non solo come un tattico. L'intuizione del professor Accame: "Nessuno vorrebbe sentirsi escluso" e l'idea della Reinvenzione Senza Permesso è potente e permette ai giocatori di riprendersi dal fallimento più velocemente. Negli Stati Uniti, il fallimento fa parte del processo (il diritto di fallire, viene in mente la celebre frase di Samuel Beckett *"Ho provato, ho fallito. Non importa, riproverò. Fallirò meglio"* che esprime un potente messaggio sulla resilienza, l'accettazione dell'errore e la crescita personale, incoraggiando a non arrendersi mai a continuare a cercare, fallendo in modo più consapevole e produttivo ogni volta), mentre in alcune culture calcistiche tradizionali, un solo errore può marchiarti per sempre.

2.5 Il ritiro invisibile: da Harlem a Park Avenue

Dopo un breve periodo nell'area di Las Vegas - Nevada, e dopo aver imparato qualcosa in più sul sistema di immigrazione e sulle leggi, mi resi conto di aver bisogno di un'energia diversa e iniziai a cercare delle opzioni. C'era anche una grande macchia emotiva che mi tormentava: non ero molto coinvolto in alcuna attività legata al calcio. L'area del Nevada non è esattamente

la zona più favorevole al calcio negli Stati Uniti. Non lo era il resto degli Stati Uniti, ma il Nevada ancora meno. Il ritmo della vita era più lento, a meno che non ti trovassi proprio nella zona della Strip di Las Vegas. Quella fu un'altra rivelazione. Immaginate un giovane uomo proveniente da un paese comunista, che si sveglia un giorno davanti al più grande palcoscenico dell'intrattenimento al mondo. Recentemente ho detto a me stesso: gli Stati Uniti sono lo spogliatoio più grande e diversificato del mondo. Poiché imparai presto che il modo migliore per ottenere informazioni è parlare con le persone, alla fine entrai in contatto con una persona a New York City e il resto è storia. Il grandissimo vantaggio di New York City è che puoi camminare da una parte all'altra o puoi usare i mezzi di trasporto. Questo è fondamentale per l'antropologia. Quando cammini o prendi la metropolitana, sei costretto alla prossimità fisica con la diversità. Non puoi nasconderti in un'auto. Sei costantemente a "contatto di gomito" con il mondo. Questo rispecchia lo spogliatoio: uno spazio confinato dove non puoi evitare l'"altro". È per questo che posso dire che oggi mi sento molto a mio agio in qualsiasi ambiente affollato.

In California o in Nevada, non puoi fare nulla senza un'auto. Iniziai a lavorare nel settore del commercio al dettaglio, un altro universo di multiculturalità; ogni giorno facevo incontri con persone di paesi diversi. Anche il proprietario dell'attività aveva un background molto differente. Proveniva da una famiglia di origini ebraico-persiane, ebreo per religione ed etnia, appartenente alla sfera culturale-storica persiana (iraniana), sia per discendenza, lingua o continuità comunitaria a lungo termine. Questa identità non è un ibrido moderno, ma una delle diaspore ebraiche continue più antiche del mondo.

Perché sto fornendo così tanti esempi su cose non legate al calcio in questa tesi? Perché credo che la cultura possa essere una componente dell'intero universo di una squadra di calcio. Un pezzo che può essere visto come un ombrello che protegge gli individui sottostanti. E meglio viene compresa (migliore è l'accettazione e l'interpretazione), più persone si radunano e più forte diventa il gruppo. Questa è, a mio avviso, la connessione diretta tra Intelligenza Culturale e Performance. Parte del mio tempo trascorso negli Stati Uniti è stato "Il Campo di Allenamento Invisibile". Non stavo perdendo tempo; stavo costruendo la cassetta degli attrezzi dell'Intelligenza Culturale che manca alla maggior parte degli allenatori perché non hanno mai lasciato la bolla del calcio.

Inevitabilmente, in questa vita molecolare piena di sinapsi, ho incontrato mia moglie. Siamo stati insieme da allora, e a lei va il merito di gran parte del viaggio. Un altro esempio di quanto possa essere importante l'Intelligenza Culturale. Lei è nata e cresciuta a New York e, anche dopo molti anni insieme, è ancora più avanti di me in termini di apertura mentale. È grazie a lei che la mia vita ha preso un'altra curva per il meglio. Seguendo il suo consiglio, iniziai a lavorare per una società di consulenza finanziaria. Sebbene il lavoro mi fosse stato presentato come temporaneo, senza garanzie, decisi di fare un tentativo. Lo stesso valse per la mia partenza dalla Romania: avrei rimpianto di non averci nemmeno provato. Mi ritrovai nel mezzo di Manhattan, al 375 di Park Avenue, in un edificio prestigioso, il Seagram Building, e immerso nella cultura aziendale (corporate culture). Non una cultura aziendale qualunque, ma il cuore dell'ambiente finanziario mondiale. Così complesso e sofisticato, così complicato, così intenso, a tratti malvagio, ma probabilmente la lezione suprema per molti. Ora capisco quanto sia forte mia moglie e quanto bene se la sia cavata in un concetto aziendale molto aggressivo. Ma ancora una volta, era anche la società degli Stati Uniti che, come abbiamo visto, si concentra sull'individuo più che su ogni altra cosa. Mia moglie è anche l'unica persona finora che mi ha spinto e sostenuto genuinamente a perseguire qualunque cosa pensassi potesse appagarmi.

Ho menzionato prima che "il calcio moderno si nasconde dietro i traduttori". Allo stesso modo, i club spesso ignorano l'ecosistema privato del giocatore. Mia moglie rappresenta il "mediatore culturale" (cultural broker) definitivo. È una newyorkese (alta adattabilità, resilienza) che mi ha aiutato a navigare in un mondo nuovo. Nel calcio, quando un giocatore si trasferisce in un nuovo campionato, la sua prestazione è direttamente legata alla sua felicità a casa. Se la moglie o la famiglia faticano ad adattarsi, il giocatore fallisce in campo. Mia moglie mi ha dato "libertà assoluta" e "sostegno", permettendomi di correre dei rischi. I club devono capire che gestire il giocatore significa gestire l'essere umano, compreso il suo sistema di supporto.

Con lei ho sempre avuto la libertà assoluta che chiunque possa desiderare.

Per collegare questa esperienza aziendale alla tesi, risponderò a questa domanda: in quell'ambiente finanziario "malvagio" ma "sofisticato" del Seagram Building, ho visto uno stile di leadership specifico o un modo di gestire le persone di cui ho pensato "se un allenatore di calcio facesse così, avrebbe successo"? Descriverò ciò che ho visto e ciò che ho pensato. Ho capito rapidamente che, affinché tutto funzionasse, era necessario un ambiente molto ben organizzato.

Ma l'ambiente era formato da persone diverse, e la domanda sembrava essere sempre: come scegliamo le persone migliori, qualcuno che aggiunga valore alla nostra impresa? La differenza fondamentale tra costruire una squadra (Aziendale/Finanza) e comprare una collezione di giocatori (quello che fanno molti club di calcio). Questo è probabilmente l'errore più grande nei mercati dei trasferimenti del calcio moderno. I club comprano un "genio" (un capocannoniere, un mago della tecnica) in base ai suoi precedenti, ma lo catapultano in uno spogliatoio dove non si adatta né culturalmente né tatticamente. Una stella nello spogliatoio sbagliato distrugge l'armonia. La competenza è inutile senza il contesto. Scegliere le persone migliori inizia dalla leadership, dai proprietari. È risaputo che tu, la persona che sta creando qualcosa, sarai sempre quella che tiene di più alla tua creazione. Lavorerai più duramente e sarai tu a fallire di più e a trovare il successo. Scegliere i propri collaboratori è fondamentale in quasi tutto.

La maggior parte delle volte la decisione deriva dall'esperienza e, naturalmente, combinata con sentimenti e istinti che tutti pensiamo di avere. Il curriculum (track record) era ciò che contava di più per tali leader, poi era importante l'inserimento all'interno dell'organizzazione. Semplicemente non puoi avere una persona intellettualmente geniale che lavora ovunque. Sarebbe dirompente. Era necessario anche un inserimento da un punto di vista più umano.

Ma come si può essere così bravi e scegliere sempre bene? Questo raramente avviene senza competenza, costruita dalle esperienze e dall'accumulo di conoscenze. Una cosa posso assicurarvela: la vita è un costante processo di apprendimento e di affinamento. I proprietari erano l'immagine dell'azienda, il motore, lo scudo, in definitiva la storia di quell'azienda e il successo dipendeva in gran parte dalle loro azioni. Competenza, conoscenza e abilità generali raccolte dalla vita con grande attenzione sono fondamentali. Detto questo, a mio parere, ciò tocca la crisi della leadership in molti club. Nel calcio moderno, infatti i proprietari sono spesso investitori istituzionali distanti o miliardari assenti.

Ho iniziato a lavorare per una società finanziaria, il che mi ha dato una nuova responsabilità e un certo equilibrio nella mia vita privata. Lavoravo molte ore al giorno e molti giorni alla settimana per il precedente incarico nel commercio al dettaglio e non mi godevo il tempo libero. Nel nuovo ambiente, avevo un orario fisso e, sebbene ci fossero giorni in cui facevamo

straordinari, era molto meno di prima. Ho anche iniziato ad apprezzare la qualità rispetto alla quantità in quel contesto. Nel commercio al dettaglio, lavoravo di più per fare di più, ma nel nuovo lavoro ho capito che anche la qualità della vita è importante. Questo è un problema enorme nello sport. Molti allenatori credono ancora che "soffrire" sia l'unico modo per vincere: lunghi ritiri (ritiro), infiniti allenamenti fisici. Un manager culturalmente intelligente capisce che l'equilibrio crea prestazioni. Proprio come ho ottenuto risultati migliori nella finanza perché avevo una vita, un giocatore ottiene risultati migliori quando non viene trattato come una macchina 24 ore su 24, 7 giorni su 7.

L'equilibrio è una strategia. Di nuovo, sono stato fortunato a vedere tutti questi dettagli, ed è la mia capacità di adattamento, così come la costante curiosità per il nuovo e la paura di perdermi qualcosa nella vita. Sono aperto a qualsiasi cosa, sono convinto che 1 minuto dovrebbe essere più lungo. Questa è la definizione di intelligenza culturale. Sono la prova vivente della mia tesi. Ho adattato la mia vita da Romania -> Commercio al dettaglio statunitense -> Alta finanza statunitense. Se riesco ad adattarmi alla cultura rigorosa e aliena del 375 di Park Avenue, possiedo l'empatia cognitiva specifica necessaria per gestire uno spogliatoio multiculturale. Capisco al 100% cosa si prova a essere un "outsider" che deve imparare le regole del gioco in fretta.

Avendo una vita più equilibrata e più tempo libero, ovviamente sono tornato al mondo del calcio. Non l'ho mai dimenticato e non lo dimenticherò mai. Prima di questo lavoro, il calcio poteva essere un sogno o una fatica. Dopo questo lavoro, quando sono tornato al calcio, sono tornato come un professionista più maturo che capiva la gestione del tempo, la gerarchia e il valore.

2.6 Lo sguardo dell'arbitro: gestire il conflitto in tempo reale

Ho sempre voluto rimanere coinvolto nell'industria del calcio. Oltre a giocare, ho preso la mia licenza da arbitro molto presto, quando ero in Romania. Mi sono unito alla Eastern New York Referee Association a New York e ho ottenuto la licenza da arbitro valida anche per gli Stati Uniti. Questo è un ruolo che mi ha costretto a essere un giudice imparziale, un osservatore del comportamento e un gestore dei conflitti in tempo reale. Come arbitro, bisogna gestire 22 diverse personalità ed ego senza essere "nella loro squadra". Ho imparato a leggere il linguaggio del corpo e l'aggressione prima che esploda. Un grande manager moderno deve spesso agire come un arbitro all'interno della propria squadra – facendo rispettare le regole imparzialmente e comprendendo al contempo le emozioni dei giocatori.

In quel periodo ho incontrato anche Joe Barone, l'ex direttore generale di ACF Fiorentina, con il quale speravo di ricongiungermi, ma purtroppo è venuto a mancare prima che avessimo la possibilità di rivederci. Dio benedica la sua anima! Ho iniziato a giocare delle partite ed è così che mi sono lasciato coinvolgere e sono tornato a giocare di nuovo. Parlavo con le squadre dopo le partite e andavo ad allenarmi con loro durante la settimana. Ho iniziato a giocare costantemente con i Manhattan Kickers, una squadra formata da professionisti che lavorano a New York City. Ci allenavamo due volte a settimana e viaggiavamo per le partite alla fine della settimana. Mi sono ritrovato di nuovo all'interno di un nuovo gruppo, una miscellanea ovviamente: diverse età, razze, credenze e visioni; tutto era, ancora una volta, diverso. Ma c'era un grande fattore comune: il calcio stesso. Come sempre, le persone hanno solo bisogno di quella piccola idea comune per iniziare a ruotare in tandem.

Questo è l'antidoto al caos descritto in precedenza nelle mie note. Mentre le differenze culturali (religione, razza, background) possono dividere uno spogliatoio, il "linguaggio del calcio" è l'agente legante. Un manager culturalmente intelligente non cerca di cancellare le differenze, ma di amplificare l' "idea comune" (il gioco) per rendere le differenze irrilevanti sul campo. Ognuno di noi aveva storie legate al calcio e naturalmente era ancora più interessante poiché molte di queste provenivano da diverse parti del mondo. Ho imparato moltissimo sui britannici e sui sudamericani e sul modo in cui vedono il calcio. Ero popolare soprattutto tra i ragazzi britannici dopo aver raccontato loro che ero cresciuto con Adrian Mutu, che a un certo punto ha giocato per il Chelsea a Londra.

Ho continuato la stessa vita per un po'. Lavoravo, mi godevo i momenti personali e continuavo a essere coinvolto nell'industria del calcio. Ho continuato anche a officiare partite come arbitro. Dirigevo gare sia per bambini che per adulti, sia maschili che femminili. Ho anche accettato di arbitrare partite considerate difficili, tra squadre provenienti da ambienti più aggressivi come l'area dei Caraibi: Giamaica, Trinidad e Tobago, Haiti, ecc.

Queste erano sempre partite in cui serve davvero una comprensione della cultura, non solo la conoscenza delle regole del gioco. Queste squadre erano formate da giocatori che si rilassavano con una sigaretta e qualcosa da bere come riscaldamento. Erano squadre con tifosi a cui importava solo vincere ogni contrasto sul campo e la cui idea di calcio era che "può passare la palla, ma non il giocatore". Un arbitro rigido (bassa Intelligenza Culturale) applica le regole alla cieca, crea conflitti e perde il controllo della gara. Un buon arbitro capisce che per queste squadre l'aggressione fisica è una forma di rispetto e competitività. Io gestivo la temperatura della partita, non solo i falli. Un allenatore non può trattare un'ala brasiliana nello stesso modo in cui tratta un difensore centrale tedesco. Le "regole" della squadra sono le stesse, ma l'applicazione deve essere calibrata culturalmente.

Le mie esperienze precedenti mi sono servite molto, specialmente i primi due anni di cui ho dimenticato di parlarvi. Ho vissuto ad Harlem, a New York City, e ho avuto per più di un anno un compagno di stanza che veniva dalla Guinea Conakry. L'area intorno alla 155ª Strada si trova al confine settentrionale dello storico distretto culturale di Harlem, fondendo l'eredità del Rinascimento di Harlem con l'energia della comunità contemporanea. Harlem è stata a lungo un centro di produzione culturale afroamericana, attivismo per i diritti civili, musica, letteratura e vita sociale — storicamente ancorata a istituzioni, chiese, club e spazi intellettuali in tutto il quartiere.

Era ciò che potevo permettermi a quel tempo, ma ho ricevuto molto più di quanto ho pagato. L'Apollo Theater sulla 125ª Strada ad Harlem è uno dei luoghi di spettacolo più famosi degli Stati Uniti. Artisti come Ella Fitzgerald, Billie Holiday, James Brown, Luther Vandross e altri hanno iniziato la loro carriera in quell'edificio. Da quella zona dove vivevo (considerata "uptown" della città) andavo a "midtown", il cuore di Manhattan, dove la vita era diversa ogni minuto, dove potevi salutare Bruce Willis un giorno o vedere il presidente un altro. Sebbene fossero solo 20 minuti di metropolitana, erano già due mondi diversi. Vivere così ogni giorno mi ha reso più facile gestire situazioni più difficili, sia al lavoro che sul campo da calcio. Ho continuato anche a giocare, e abbiamo avuto grandi stagioni e ricordi. A volte viaggiavamo, il che rendeva tutto ancora più piacevole.

Il problema che avevo era che non potevo lasciare gli Stati Uniti prima di diventare residente. Nel senso che avrei potuto, ma avrei avuto problemi a rientrare, quindi sono stato costretto in un certo senso a vivere solo negli Stati Uniti. Per 8 anni non ho visto la mia famiglia. Il figlio

di mia sorella era appena nato quando sono partito. Quando l'ho rivisto per la prima volta, andava a scuola in seconda elementare. Ma il problema di non poter viaggiare all'estero fuori dagli Stati Uniti è stato una fortuna inaspettata. Paragono quegli 8 anni a un lungo dispiegamento militare in cui sono stato il soldato più disciplinato e dove ho accumulato un'esperienza enorme. Ho visto quasi tutto negli Stati Uniti, da New York a South Beach Miami, New Orleans e dintorni, e lo menziono qui perché è rappresentativo di quanto sia diversificata la cultura. Sono tornato diverse volte in California con posti squisiti come San Francisco e tutta l'area costiera. Sono stato alle Hawaii (un altro posto unico al mondo), sono stato a Chicago e nel Rhode Island e ho assorbito ancora più storie su vari periodi.

Sono onesto, potrei scrivere cento pagine, è come se fosse successo ieri. L'impatto è stato così grande da rimanere profondamente impregnato nella mia memoria. Ho pochi dubbi sul fatto che, dal punto di vista dell'Intelligenza Culturale, io sia ora pronto per ogni nuova sfida. Questo potrebbe spiegare perché potrei essere qualificato in modo unico per gestire uno spogliatoio moderno. Uno spogliatoio è Harlem e Midtown combinati — ha la cruda cultura di strada del background dei giocatori mescolata con la pressione aziendale ad alta posta in gioco della proprietà del club. Parlo entrambe le lingue.

Il tempo passava e, poiché la vita scorre velocemente a New York, alcuni dei miei compagni di squadra hanno cambiato carriera, si sono trasferiti per motivi personali o sono invecchiati, quindi la squadra ha attraversato una sorta di transizione ed è diventata un po' disorganizzata. Mi sono trasferito in un'altra squadra, questa volta composta principalmente da giocatori sudamericani; mi piaceva molto perché si allenavano 3 volte a settimana. A livello culturale, ovviamente era diverso rispetto alla squadra precedente: persone più calde, molto più appassionate di calcio, persino il loro comportamento era più caloroso, più personale, un po' più vicino a quello che avevo vissuto in gioventù. Noi rumeni siamo considerati latini, anche noi più calorosi, un po' più intensi. Quindi, sì, un'altra esperienza, ma piacevole e memorabile allo stesso modo. È durata un po', ho preso tutto il buono che potevo da quell'esperienza.

Stavo anche seguendo i miei corsi per allenatori di calcio e ho ottenuto le licenze F, E, D negli Stati Uniti, che mi permettevano di allenare i bambini. Facevo assolutamente del mio meglio per rimanere coinvolto nel calcio. A volte ho esagerato, e lo dico perché mi sono infortunato giocando, essendo molto stanco per il lavoro e non prendendomi cura del mio corpo in modo adeguato. Mi sono rotto il crociato anteriore durante una partita subito dopo il lavoro, un giovedì dopo un'intera giornata programmata. Il mio corpo ha ceduto pesantemente per la prima volta. Probabilmente ero esausto e non lo sapevo. È stato così strano, soprattutto perché per la prima volta avevo programmato un intervento chirurgico per il mio vecchio infortunio al menisco e mi ero rotto il crociato una settimana prima di quell'intervento. Ho dovuto cambiare l'ordine e ho fatto prima l'intervento al crociato.

Sono stato bloccato in un tutore per 4 mesi, non mi è stato permesso di correre per 6 mesi, e ci sono voluti 9 mesi pieni andando religiosamente in fisioterapia prima di tornare a toccare il pallone.

Ho sperimentato di nuovo un pezzo di cultura aziendale dove ho ricevuto supporto, e mi è stato persino permesso di tenere la gamba su una sedia accanto alla scrivania perché doveva stare sollevata. Non sono mai stato messo da parte o trattato diversamente perché avevo un problema e non ero in grado di svolgere il mio lavoro al meglio delle mie capacità. La cultura è una narrazione di auto-avanzamento piuttosto che di preservazione dello status attraverso l'ostruzionismo. Quindi, i miei colleghi cercavano di aiutare quando avrebbero potuto cercare

di approfittarsene. La questione culturale è tipicamente inquadrata sul "Come faccio a vincere?" piuttosto che "Come ti impedisco di vincere?". Il mio lavoro aziendale mi ha sostenuto quando ero infortunato, vedendomi come una risorsa da preservare. In molti club di calcio (specialmente in passato), un giocatore infortunato viene isolato, ignorato o sostituito ("preservazione dello status attraverso l'ostruzionismo"). Il mondo aziendale capisce la gestione delle risorse meglio del mondo del calcio. La sicurezza psicologica (sapere che non sarai scartato) accelera il recupero.

Un brutto anno direi, aggravato anche dal lento processo di immigrazione che stava erodendo la mia tranquillità mentale. Ma ero già molto avanti e non c'era modo che rallentassi.

Ho ricominciato a giocare, questa volta con una squadra formata principalmente da giocatori della comunità turca. Che gruppo! Sono ancora nel gruppo WhatsApp di questa squadra. Mi volevano bene e ci siamo integrati molto, molto bene. Abbiamo vinto la divisione over 38 all'epoca, così come la divisione over 40. Il calcio è organizzato in modo un po' diverso negli Stati Uniti. Ho stabilito un legame molto bello specialmente con questo gruppo, ma sono in contatto persino con i ragazzi dell'inizio della mia esperienza negli Stati Uniti. Questo periodo è molto importante per me, mi sto avvicinando ai 40 anni. Ho iniziato a pensare che sarebbe stato più difficile avvicinarsi al "vero" calcio, come consideravo il calcio in Europa. Guardavo costantemente la Serie A (preferisco ancora guardare una squadra di vertice qui in Italia rispetto alla Premier League o altro — questa è un'altra storia), ovviamente i migliori giocatori dell'epoca giocavano per le grandi squadre in Italia.

Ho sempre sentito che il mio contributo passato a questa industria non era sufficiente e che avevo molto altro da offrire. Ero soddisfatto della mia vita, ma non ero felice. Avevo bisogno del vero calcio. Ho iniziato a prepararmi per fare una mossa importante. Ovviamente dipendeva molto dalla mia situazione migratoria, ma era abbastanza importante da non rinunciare al mio sogno. Ho pianificato al meglio delle mie capacità e ho aspettato l'opportunità. Naturalmente, avevo in mente solo l'Italia, il calcio assoluto nella mia immaginazione.

Ho guardato la finale della Coppa del Mondo 2006 in un ristorante di New York City; tutti i giocatori italiani con cui sono cresciuto mi stavano dando gioia. Volevo così tanto far parte di questa industria. Ho visto le foto con la Coppa del Mondo e i giocatori a Coverciano qualche anno dopo, quando ho visitato il centro prima di trasferirmi in Italia.

Capitolo 3

Il ritorno alla Mecca – Legittimazione e competenza (Italia)
***Tema**: applicare le lezioni globali al contesto specifico del calcio italiano, superare la burocrazia e ottenere la validazione dell'esperto.*

3.1 La cittadinanza come competenza: la pazienza della strategia

Sono tornato a scuola per migliorare la mia istruzione; ho frequentato corsi extra di micro e macroeconomia e anche di calcolo infinitesimale. Il vantaggio di ottenere una maggiore istruzione? Il mio background nella finanza significa che guardo un giocatore e vedo un "investimento" che necessita di condizioni specifiche per generare un rendimento, laddove un manager tradizionale potrebbe vedere solo uno "strumento" che funziona o si rompe.

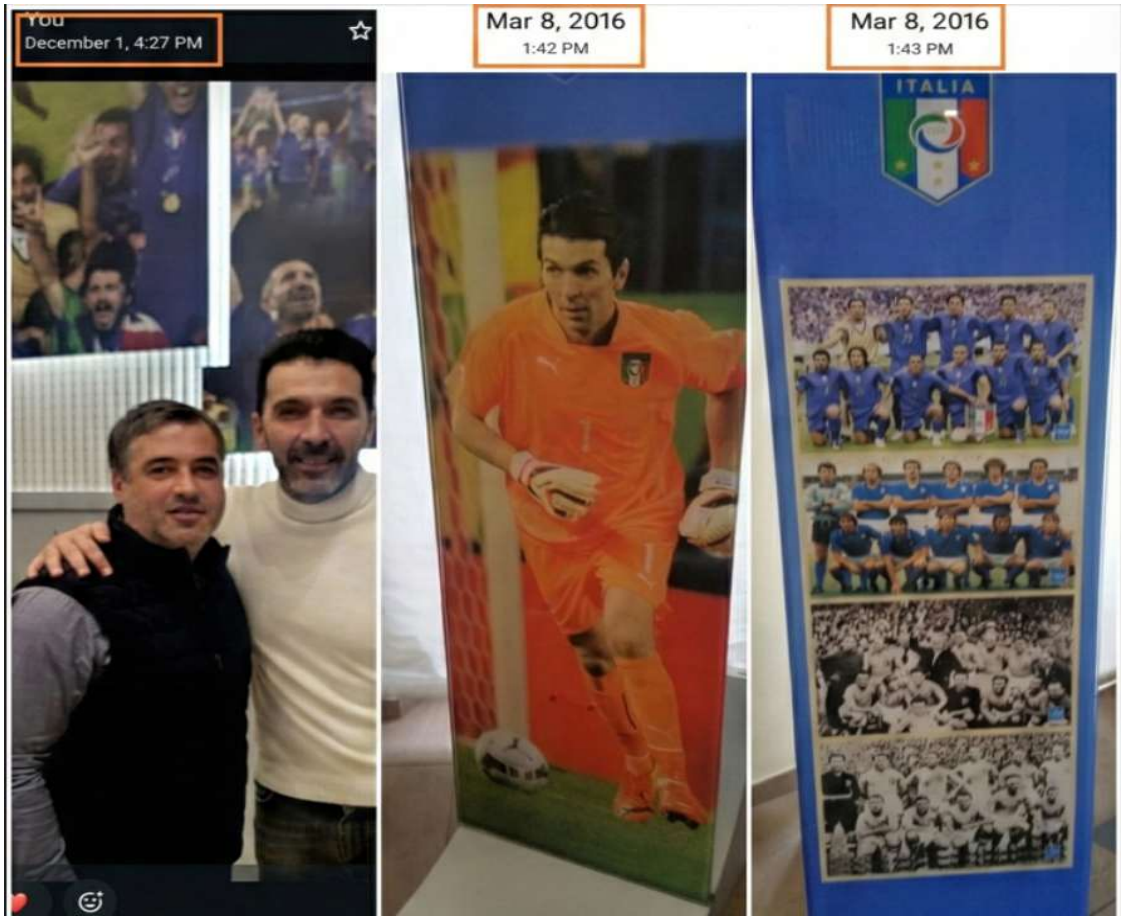
Ho cambiato avvocati migratori e ho aspettato pazientemente che la mia situazione si risolvesse. Ho ricevuto ottime notizie nel 2015 e, poiché erano stati introdotti alcuni nuovi articoli nelle leggi sull'immigrazione, il mio processo di naturalizzazione stava finalmente accelerando. Sono diventato residente negli Stati Uniti nel 2015 e cittadino nel febbraio 2019. Il governo degli Stati Uniti mi ha inviato una lettera di congratulazioni, una piccola prova del fatto che fossi stato accettato e assimilato dalla società statunitense.

Ottenere la cittadinanza degli Stati Uniti non è solo un pezzo di carta; è la certificazione definitiva della mia intelligenza culturale. Non sono solo sopravvissuto in una nuova cultura; l'ho padroneggiata abbastanza da esserne formalmente adottato. È stata una bella sensazione, un ottimo traguardo per il quale ho lavorato con pazienza.

Nel management del calcio, questo si traduce nella costruzione di un progetto. Non mi faccio prendere dal panico quando i risultati tardano ad arrivare (come il processo di immigrazione); resto fedele alla strategia finché la "cittadinanza" (il trofeo/l'obiettivo) non viene raggiunta. Questa mentalità non è innata; è il prodotto di anni trascorsi a navigare sistemi complessi, burocrazie ostili e attese logoranti che avrebbero spezzato chiunque non avesse una visione chiara del traguardo. Nel calcio, come nella vita, la differenza tra chi raggiunge l'obiettivo e chi si ferma a metà strada non è quasi mai il talento — è la capacità di restare lucidi quando tutto intorno sembra immobile o contrario. Ho imparato che i progetti vincenti non nascono dall'impazienza, ma dalla disciplina di chi sa distinguere tra un ostacolo temporaneo e un segnale reale di cambiamento di rotta. Un Direttore Sportivo che ha vissuto questa pazienza sulla propria pelle non gestisce solo un mercato; gestisce il tempo, e sa che il momento giusto vale più della mossa più brillante fatta troppo presto.

Mi ha dato la convinzione che si possa raggiungere praticamente qualsiasi cosa — avevo comunque pochi dubbi — e ho continuato a preparare il mio ritorno nel mondo reale del calcio. Ora potevo viaggiare facilmente e l'ho fatto non appena i miei impegni lo hanno permesso. Prima tappa: Firenze, Coverciano. Nel marzo 2016 ero qui, a guardare le foto dei grandi! Sentivo di essere il più vicino possibile a ciò che è il vero calcio. Ero all'interno della Mecca del calcio. Camminavo per quei corridoi consapevole del peso della storia, ma anche della propria determinazione a farne parte. Le fotografie sui muri non erano solo decorazioni; erano una mappa silenziosa di ciò che è possibile quando il talento incontra il sacrificio e la perseveranza. Ogni immagine mi ricordava che quei campioni erano stati, prima di tutto, uomini che avevano scelto di non arrendersi.

Quasi 10 anni dopo sto scattando una foto con qualcuno che ero solito guardare in uno dei quadri nel corridoio di Coverciano! (vedi foto sotto). Parlai anche con Vanni Sartini che all'epoca lavorava per la F.I.G.C.; ho scoperto in seguito che si era trasferito in Canada per un progetto. Raccolsi quante più informazioni possibili e sapevo che sarei tornato. Una volta rientrato negli Stati Uniti, ho iniziato a dettagliare la strategia per la mia nuova avventura.



3.2 Segnalare il rispetto: il “sistema immunitario” del calcio italiano

Mia moglie sapeva già da tempo tutto di me, da dove vengo e dove mi piacerebbe arrivare. Naturalmente, lei era con me nel 2016 quando abbiamo visitato Firenze. Aveva già visitato Firenze in precedenza e mi disse che, in passato, aveva pensato che si sarebbe vista a vivere a Firenze. È stato un grande passo per noi, poiché entrambi stavamo lasciando il lavoro nel settore finanziario negli Stati Uniti affinché solo uno di noi potesse inseguire un sogno. Abbiamo assunto un avvocato mentre eravamo negli Stati Uniti — è stato un po' più semplice essendo io anche cittadino UE — e abbiamo iniziato il processo.

Allo stesso tempo, il grande fardello del COVID ha colpito ovunque, con l'Italia colpita più duramente di tutti. Abbiamo anche preso un cane; erano tempi difficili e, a causa delle restrizioni del distanziamento sociale, molte persone hanno dovuto restare a casa per settimane, finendo così per prendere animali domestici. Ne abbiamo preso uno per noi e ora, dopo 5 anni,

possiamo dire che lo rifaremmo se ne avessimo la possibilità. Per rispetto verso il popolo italiano e verso il Paese, abbiamo dato al nostro cane un nome italiano: Lucca. Lo abbiamo anche portato nella città di Lucca qui in Italia; spero che abbia percepito delle buone vibrazioni. Siamo persone rispettose ed educate e abbiamo sempre cercato di accumulare quanto più possibile per rendere più facile l'essere accettati. È stato più difficile per mia moglie; qui a Firenze c'è un ritmo diverso rispetto a Manhattan, New York City. Siamo arrivati a Firenze il 24 dicembre 2020; ho insistito per essere qui prima di Natale, mi dava piacere, ma credo fossi entusiasta di iniziare la nuova avventura. Sfortunatamente, c'era silenzio qui; la maggior parte dei posti era chiusa a causa del COVID.

Siamo arrivati nel momento di massima difficoltà (Natale 2020, lockdown). Ma non siamo venuti per una vacanza; siamo venuti per una missione, e abbiamo aspettato che la tempesta passasse. L'Intelligenza Culturale non riguarda solo la lingua; riguarda anche il ritmo. Abbiamo accettato il ritmo più lento di Firenze rispetto alla velocità "malvagia" di Manhattan. Questa "pazienza" è un asset tattico nel management del calcio italiano, dove le relazioni richiedono tempo per essere costruite.

Ma non importava molto. Eravamo qui. Ci siamo sistemati, abbiamo ottenuto il resto dei documenti, abbiamo assunto un insegnante di italiano, siamo andati alla scuola di lingue La Pira (facevamo i turni perché il cucciolo era molto giovane e doveva stare con uno di noi). Ha funzionato bene. Dare al nostro cane il nome Lucca "per rispetto verso il popolo italiano" e frequentare la scuola La Pira è un segnale profondo. In uno spogliatoio pieno di professionisti, questo si chiama "Segnalare Rispetto". Quando un manager straniero arriva e cerca immediatamente di imparare il dialetto locale o onora una tradizione locale, il "sistema immunitario" del club lo accetta più velocemente. Ci siamo anche comprati delle biciclette; ci stavamo lentamente trasformando nella cultura italiana.

Il 2021 è stato un anno di transizione, sfortunatamente non si è giocato molto a calcio, non ci sono stati molti corsi qui a Coverciano, la Serie A si giocava con restrizioni, la vita in generale era limitata. Ricordo che a un certo punto gli stadi aprirono con solo il 50% della capienza, dovevamo ancora mantenere il distanziamento sociale. Nonostante ciò, ho sempre voluto che mia moglie acquisisse più familiarità con la cultura calcistica italiana, così alla fine l'ho convinta ad andare insieme a vedere una partita dal vivo. Fu scelta Lazio-Roma. Non si può spiegare la passione per il calcio; bisogna sentirla. Esponendola alla massima intensità della cultura, stavo cercando di accelerare la sua comprensione. Questo è parallelo a come un manager debba immergere un nuovo giocatore nella storia del club immediatamente, non gradualmente. Senza la sua capacità di adattamento, il mio "ritorno alla Mecca" sarebbe stato impossibile o pieno di attriti personali. Il suo successo nell'adattarsi a Firenze è l' "assist" che mi permette di segnare i miei obiettivi professionali ora. Il resto è storia; ora guardiamo la Serie A insieme.

3.3 Il rito delle categorie inferiori: professionalità senza denaro

Ci siamo stabiliti e abbiamo iniziato a vivere la vita normalmente, il cane cresceva, abbiamo incontrato nuove persone e visto e fatto cose nuove, e cosa più importante, sono tornato a giocare a calcio. In soli pochi mesi a Firenze e in Italia, ed essendo estroverso come sono, sono andato letteralmente in varie squadre ed ho espresso il mio interesse a giocare. Ho trovato la Floria Gafir 2000 in Terza Categoria. Sono stato finalmente introdotto al calcio italiano. Ho

assistito alla "serietà" del gioco al livello ufficiale più basso (Terza Categoria), il che convalida l'ipotesi che il calcio in Italia non sia un hobby: è un rito.

Sebbene a un livello inferiore, ho capito molto presto il movimento culturale che il calcio rappresenta qui. Un'organizzazione decisamente dignitosa, persone competenti intorno alla squadra. La Terza Categoria qui è il nono livello, e avevamo persino i giacconi per tutte le riserve in panchina. Ti rendi conto che il calcio è davvero un aspetto sociale e culturale importante della società italiana. In molti paesi (come le leghe amatoriali statunitensi in cui ho giocato), i livelli più bassi riguardano puramente il "divertimento" o la "forma fisica". In Italia, anche la nona serie mantiene la forma del professionismo (kit coordinati, giacconi da panchina, ruoli organizzati). Ciò dimostra che la struttura del calcio italiano è culturale, non solo finanziaria. Il rispetto per il ruolo del giocatore esiste anche quando non ci sono soldi di mezzo. Questo è fondamentale da capire per un Direttore Sportivo: non puoi trattare i giocatori o lo staff delle leghe inferiori come "dilettanti" nello spirito; loro si considerano custodi del gioco.

Non ho giocato molto dato che avevo già 42 anni ed ero felice che i giovani giocatori avessero spazio. Andavo d'accordo con tutti nello spogliatoio. Sono stato in panchina come riserva un paio di volte, sono stato invitato agli eventi della squadra, cene, ecc., e sono stato persino interrogato sulla mia conoscenza finanziaria da alcuni giocatori poiché erano interessati ad alcune nuove tendenze economiche e un po' più aperti e realistici riguardo al loro futuro.

C'era un problema costante ed era l'aggressività dentro e fuori dal campo e senza alcuna vera ragione. C'erano momenti in cui persino gli spettatori venivano coinvolti. Sono rimasto sorpreso dal fatto di aver vissuto queste situazioni più di 20 anni fa in Romania; non le ho mai vissute in America poiché erano severamente punite dalle leggi. Ero anche l'unica persona straniera nello spogliatoio, un'altra cosa di cui vado fiero; avevo il sogno di essere tesserato come giocatore per una squadra italiana, ed è successo quando avevo più di 40 anni, ma non importa. È stata una realizzazione e la prova che un individuo può fare tantissime cose se ci si mette d'impegno.

Ho continuato con la scuola, mi sono messo in contatto con persone a Coverciano, ho ottenuto ulteriore guida e ho iniziato a preparare tutta la documentazione per il mio primo corso presso la prestigiosa scuola di Coverciano. Mi sono imbattuto in un altro problema relativo alla burocrazia italiana e ho dovuto tradurre la mia laurea, legalizzarla e inviarla all'ambasciata italiana a Bucarest per farla riconoscere ufficialmente al fine di poterla utilizzare presso qualsiasi istituzione italiana e per potermi iscrivere ai corsi. Ho aspettato 8-9 mesi e finalmente ho ottenuto i documenti e ho continuato ad aspettare l'opportunità. Negli Stati Uniti, il comportamento è regolato da rigide conseguenze esterne (legge, responsabilità legale, divieti immediati). In Italia/Romania (a livelli dilettantistici), il comportamento è regolato dall'emozione e dal tribalismo. L'aggressione è tollerata come parte della "passione", anche se è tossica. La lezione che imparo per un Direttore Sportivo: quando porti un giocatore da un ambiente altamente regolamentato a una lega più "emotiva" (Serie A/Sud America), potrebbero rimanere scioccati dalla mancanza di disciplina o dall'ostilità. Viceversa, un giocatore abituato a questo caos potrebbe faticare in un ambiente rigido. Un Direttore Sportivo deve valutare la tolleranza di un giocatore al caos ambientale.

Un altro aspetto di cui vorrei parlare è il fatto che i compagni di squadra mi chiedessero delle tendenze economiche. L'ho considerato significativo. Il ruolo del Direttore Moderno: i giocatori sono spesso concentrati interamente sul campo e sono vulnerabili al di fuori di esso. Offrendo una prospettiva finanziaria al meglio delle mie conoscenze, ho fornito un valore

olistico. Un leader culturalmente intelligente capisce che i giocatori hanno ansie per il loro futuro (la vita dopo il calcio). Affrontare queste ansie crea fiducia. Non ero solo il "vecchio" in panchina; ero un mentore. Nella gestione del calcio, l'attesa dei miei documenti per così tanto tempo è parallela alla lotta per il tesseramento di giocatori extracomunitari o alla navigazione in trasferimenti complessi. La capacità di navigare "Il Sistema" (burocrazia, scartoffie, legalizzazione dei documenti) è una competenza noiosa ma essenziale per un Direttore Sportivo.

3.4 La revisione tra pari esperti: il “terzino forte” – validazione finale

Ho la laurea riconosciuta, ho il tesserino da giocatore e ho un po' di gusto ed esperienza del calcio italiano. Sono pronto per la scuola. Succederà presto, ma non prima di alcune altre esperienze nelle divisioni inferiori del calcio italiano. Dopo la Floria Gafir 2000, ho finito per allenarmi con una squadra di Prima Categoria. È stato un giocatore brasiliano quello in cui mi sono imbattuto la prima volta che sono entrato su quel campo. Come sempre, ho iniziato a parlare con le persone e lui era uno dei ragazzi nei paraggi e mi disse che era un ambiente decoroso e che avrei potuto venire ad allenarmi con loro. Ho scoperto più tardi che era brasiliano e che anche lui era immigrato in Italia per giocare. Era ovvio che avesse attraversato diverse tappe nella vita e che avesse un’intelligenza culturale superiore alla media. È così chiaro che quando raggiungi un certo livello di intelligenza culturale, e non solo, alcuni sentimenti sono anche molto più naturali e la facilità con cui capisci le cose è così evidente.

Ciò conferma che l'intelligenza culturale è un insieme di abilità riconosciute. Proprio come un giocatore tecnico ne riconosce un altro da come tocca la palla, una persona culturalmente intelligente ne riconosce un'altra da come naviga nell'ambiente. In uno spogliatoio, i giocatori con alta intelligenza culturale sono i naturali "connettori" o "mediatori culturali". Un Direttore Sportivo deve identificare questi individui per aiutare a costruire coesione.

Ho iniziato a giocare, a un livello un po' migliore ovviamente, ma pur sempre un ambiente rude, con i bordi un po' grezzi, fatto perlopiù di giocatori locali, dirigenti di una certa età e vecchio stampo, non così aperti al concetto di accettazione, e sebbene abbia trascorso lì alcuni mesi positivi, non sono stato completamente abbracciato. Ne attribuisco la colpa allo stress: mancavano solo 2-3 mesi, la squadra cercava di evitare la retrocessione, probabilmente non erano interessati a nuove conoscenze. Mi sono presentato con successo anche questa volta, li ho convinti a tesserarmi, ma la burocrazia ha colpito ancora perché per essere tesserati in un club, nel caso di un giocatore straniero, mi è stato detto che i documenti devono andare a Roma. Mi sono tesserato ma era tardi per giocare; ricordo che quando abbiamo disputato la partita di playout, eravamo sotto di due gol alla fine del primo tempo. L’allenatore non è nemmeno entrato nello spogliatoio. Ho avuto il mio primo colloquio con la squadra come giocatore/amico. Sfortunatamente, il livello era ancora basso e non potevo cambiare il morale. Alcuni giocatori non si erano mai trovati in quel tipo di situazione, il livello di esperienza era medio. Sebbene abbiamo vinto il ritorno, la squadra è retrocessa e purtroppo la maggior parte dei giocatori e dello staff ha cambiato ambiente.

Ho continuato il mio viaggio e ho trovato rapidamente un’altra squadra in Seconda Categoria, questa volta una squadra fuori Firenze che affittava un campo in città per allenamenti e partite. Il nucleo del gruppo era formato da giovani lavoratori con pochissima esperienza del mondo esterno. L'allenamento era buono, ma l'atmosfera reale non era decorosa; sapevo che i giocatori che fumavano e facevano altre attività non legate al calcio fossero comuni, ma questo era

davvero qualcosa con cui non avevo familiarità e non era affatto positivo. L'ho fatto presente gentilmente, ma era difficile cambiare qualcosa. Ho detto al gruppo che ci sono cose per me inaccettabili e che non sarei più venuto. Una delle persone dell'organizzazione mi ha chiesto di restare e mi ha detto che avrei dovuto farlo per me e per il calcio, perché amo il calcio ed ero anche un ottimo esempio da seguire per i giocatori più giovani, non necessariamente dal punto di vista calcistico ma come individuo. Sono rimasto un altro mese e ho detto loro che sarebbero retrocessi se avessero continuato così. Hanno finito per perdere i playout e sono retrocessi alla fine di quella stagione.

Come ho capito dalla lettura del libro Massa e Potere definisco i cristalli di massa come quei piccoli e rigidi gruppi di uomini, chiaramente distinti gli uni dagli altri e particolarmente durevoli, che contribuiscono alla formazione delle masse. La loro unità conta molto più della loro dimensione. La loro attività deve essere conosciuta; è necessario sapere a cosa servono. Un dubbio sulla loro funzione li priverebbe di ogni significato; nel migliore dei casi, rimangono sempre identici a se stessi. Dovrebbero essere inconfondibili. A tale scopo, un'uniforme o un luogo specifico di azione è molto utile. "*Il cristallo di massa è durevole. Non altera mai le sue dimensioni. […] Possono avere funzioni divise, come in un'orchestra, ma è importante che si manifestino come un tutto. Chiunque li veda o ne faccia esperienza deve sentire, prima di tutto, che non si disintegreranno mai. La loro vita fuori dal cristallo non conta. Anche quando si tratta di una professione, come nel caso dei musicisti d'orchestra, non si penserà mai alla loro vita privata: loro sono l'orchestra. In altri casi, indossano l'uniforme e si presentano solo in questo modo, tutti insieme. Appena l'uniforme viene tolta, sono uomini completamente diversi. Soldati e monaci possono essere definiti come la forma più importante di questo tipo. Nel loro caso, l'uniforme significa che i membri di un cristallo vivono insieme; anche se si presentano individualmente, si pensa sempre all'unità solida a cui appartengono: il convento o l'unità dell'esercito".* (Massa e Potere – Elias Canetti*)*.

Pur tuttavia, ogni singolo individuo che vi si unisse determinerebbe un aumento evidente e significativo. La forza che porterebbe in aggiunta rappresenterebbe un decimo o un ventesimo della forza totale del gruppo. Ognuno renderebbe conto esattamente del posto che sarebbe suo. Nel bilancio comune del gruppo, egli conterebbe davvero, come difficilmente uno di noi potrebbe contare oggi.

In quegli spogliatoi non ho visto un cristallo; ho visto un gruppo frammentato dove le "vite private" e le cattive abitudini — come il fumo o la mancanza di disciplina — contavano più della funzione collettiva. Mancavano dell' "uniforme" di una mentalità condivisa. Poiché non potevano formare quel cristallo rigido e durevole, erano destinati a sgretolarsi. La cultura è un indicatore predittivo dei risultati. Come Direttore Sportivo, sistemiamo le abitudini per sistemare i risultati. È arrivato il momento per me di andare avanti e passare al livello successivo. Coverciano ha pubblicato la data per un nuovo corso per la licenza D per allenatori. Avevo già la licenza C e qui in Italia, se hai entrambe le licenze, D e C, ottieni automaticamente la licenza UEFA B. Mi sono iscritto alla licenza D, sono stato accettato e mi sono ritrovato per la prima volta in un'aula per un corso legato al calcio in Italia a Coverciano!

Siedo in classe ogni giorno (non ho mai saltato un'ora), mi godo la nuova esperienza, mi godo le nuove connessioni e apprezzo tantissimo il livello di conoscenza degli insegnanti. La maggior parte di loro ha più di 25 anni di esperienza nel settore, molti hanno amici che hanno contribuito così tanto a questa industria e specialmente con un enorme contributo al calcio italiano. È stata una sensazione speciale per me. Erano ricordi che riaffioravano da quando ero bambino, quando parlavo di calcio con mio padre. Lui è sempre stato un tifoso del Bologna,

non so bene perché, ma seguiva il calcio italiano e specialmente il Bologna. Ricordo che alcune lezioni erano di pratica sul campo, poi abbiamo avuto anche lezioni online.

I nostri insegnanti a volte invitavano altre persone del settore per condividere le loro conoscenze con noi. Per una di queste lezioni online, tecnica e tattica, sono stato presentato dal professor Ettore Donati (una leggenda dell'Empoli) come un "terzino forte" (mi ha visto sul campo e sembrava apprezzare le mie qualità – anche a quasi 48 anni). È stato un complimento tale che l'ho preso come tale, ed è stata la conferma del fatto che ero molto talentuoso e avevo un grande potenziale. Sentirsi chiamare "terzino sinistro forte" da un insegnante di tecnica e tattica di Coverciano, che chiama anche Renzo Ulivieri "il suo mentore", dopo aver in un certo senso lottato per una conferma e dubitato per tutta la vita (perché non ho mai raggiunto il mio pieno potenziale), è stato come dire: chiudi gli occhi e non svegliarti. Ce l'hai fatta. Essere chiamato "terzino forte" da Ettore Donati non è solo un complimento; a mio parere è una valutazione tra pari esperti.

Nel mondo accademico e professionale, questo è ciò che mi dà l'autorità per scrivere la mia storia/tesi. Non sto scrivendo dall'esterno; sono stato testato e convalidato dai maestri all'interno dei cancelli. Scrivere "Terzino Forte" non riguardava solo la tattica calcistica; era una sfida retorica. Ho dovuto passare dal pragmatismo americano che avevo adottato a uno stile deduttivo e teorico rispettato in Italia. Come nota la Meyer: *"Perché contro Come – L'arte della persuasione in un mondo multiculturale. L'arte della persuasione è una delle competenze aziendali più cruciali. Senza la capacità di persuadere gli altri a sostenere le tue idee, non sarai in grado di attrarre il supporto necessario per trasformare quelle idee in realtà. E sebbene la maggior parte delle persone non ne sia consapevole, i modi in cui cerchi di persuadere gli altri e i tipi di argomentazioni che trovi convincenti sono profondamente radicati nei presupposti e negli atteggiamenti filosofici, religiosi ed educativi della tua cultura. Lungi dall'essere universale, quindi, l'arte della persuasione è profondamente basata sulla cultura." (*La Mappa Delle Culture – Erin Meyer*).* Ho fatto del mio meglio, come sempre, per far vedere alle persone che valgo.

È stato ancora più bello pensare di essere stato chiamato così anche a 48 anni, competendo sul campo con giovani tra i 20 e i 30 anni. Più tardi, dopo la fine del corso, ho avuto anche il piacere di incontrare e avere una conversazione di 5 minuti con Mister Ulivieri, che rappresenta la coscienza morale, culturale e intellettuale del calcio italiano: una figura che incarna l'idea che il calcio non sia solo tattica e risultati, ma anche educazione, responsabilità sociale e sviluppo umano, radicati in una profonda competenza tecnica e in valori civici.

Sono rimasto piacevolmente sorpreso da quanto sapesse del calcio rumeno e da quante persone rumene dell'industria calcistica conoscesse. Conoscere l'"altro" non è solo cortesia; è il modo in cui guadagni rispetto e influenza. Per molte persone qui, queste cose potrebbero sembrare normali o persino banali, dato che molti di loro sono abituati a vedere spesso personalità del mondo del calcio. Per qualcuno che viene da altre parti del mondo, e che ama e rispetta così tanto il calcio, queste cose non sono date per scontate e sono molto apprezzate. Ho superato l'esame e ho ottenuto la licenza D e, di conseguenza, la licenza UEFA B a Coverciano! Questo rimarrà per sempre nel mio curriculum. Ho fatto del mio meglio per arrivare a questo punto; questo è un grandissimo incentivo per andare avanti. Quando sostengo nella mia tesi che l'Intelligenza Culturale migliora la performance, ora lo dico come un allenatore abilitato che comprende la meccanica tecnica della prestazione. Il mio argomento sull'Intelligenza Culturale ha un peso e possiede almeno una certa validità.

Capitolo 4
CONCLUSIONI

Il Direttore Sportivo come Architetto Culturale

4.1 Il nuovo ruolo del Direttore Sportivo

Questo tipo di competenza, l'Intelligenza Culturale, è essenziale anche per il Direttore Sportivo. Il Direttore Sportivo gestisce le risorse umane, seleziona e struttura uno staff tecnico, amministra il know-how del club. Lo staff non può essere lasciato esclusivamente all'allenatore, che per sua natura è una figura transitoria. La gestione delle persone, delle relazioni e delle dinamiche di gruppo deve essere una responsabilità centrale del Direttore Sportivo.
Siamo destinati a operare all'interno di questo contesto. Noi, futuri Direttori Sportivi, rappresentiamo la cultura dominante del momento. Non solo del momento: siamo candidati in un corso per Direttori Sportivi e siamo coloro che governeranno e rappresenteranno la cultura "prossima" del mondo del calcio, ha affermato il Professor Felice Accame.
In questo senso, rappresentiamo quelle che potrebbero essere le prossime soluzioni ai problemi di lunga data del calcio. Il Direttore Sportivo, in quanto tale, può essere destinato ad ambiti più o meno amministrativi o più o meno tecnici. In ogni caso, è richiesta una competenza che guardi all'aspetto tecnico come base. La conoscenza del calcio e del calciatore è in ogni caso il punto di partenza.
Il ruolo del Direttore Sportivo si estende oltre il mercato dei trasferimenti nella progettazione quotidiana dell'ecosistema. Dobbiamo vigilare contro le "linee di faglia" descritte ancora da Erin Meyer: *"Quando barriere culturali invisibili impattano su un team globale, scoprirai spesso che ogni gruppo è frustrato dall'approccio dell'altro. Più si lamentano, più la linea di faglia si ingrandisce. Un modo in cui puoi affrontare questo problema è organizzare il team in modo che ci sia meno omogeneità culturale in ogni sede. Questo può aiutare a rompere la divisione noi-contro-loro." (*La Mappa Delle Culture – Erin Meyer*)*. Questo è un concetto che personalmente vorrei discutere di più, poiché non lo vedo così facilmente applicabile.

4.2 La coerenza del profilo: Dalla biografia alla competenza

Con l'umile speranza che lei, lettore, abbia resistito così a lungo e sia arrivato insieme a me fino a questa pagina, proverò a rispondere a una domanda molto normale: "Chi è questa persona e perché un club dovrebbe affidargli delle responsabilità?". Il mio profilo non è tipico, e questa è la mia più grande forza. Il moderno Direttore Sportivo non può essere solo un "uomo di campo" né solo un "uomo dei numeri". Deve essere il ponte tra i due. Porto il rigore organizzativo, l'efficienza e la mentalità della "qualità sopra la quantità" appresi al 375 di Park Avenue. Capisco che un club di calcio è un'impresa dove le risorse devono essere ottimizzate, non sprecate. A differenza di un puro amministratore, possiedo la Licenza UEFA B. Sono stato sul campo e ho compreso il linguaggio tecnico e tattico. Posso valutare un allenatore, un giocatore e il loro valore di mercato. La mia esperienza nel dirigere partite difficili come arbitro (leghe caraibiche, NYC) mi ha dato la capacità di gestire anche i conflitti, far rispettare le regole in modo imparziale e leggere il comportamento umano sotto pressione. Un Direttore Sportivo rappresenta effettivamente l'"arbitro" tra la proprietà e la squadra.
L'Ideale: lo spogliatoio deve essere un luogo di assoluta uguaglianza ("una testa è una testa"), dove le differenze esterne svaniscono per diventare una squadra.

La Minaccia: tuttavia, questa "massa" è fragile; senza una corretta integrazione, nasce il "nemico in cantina" (il piccolo traditore) — l'individuo che si sente diverso o escluso e che, alla fine, causa lo sgretolamento del gruppo.
La Soluzione (La mia Tesi): l'intelligenza culturale è lo strumento che permette il passaggio dal caos alla "massa egalitaria" di Canetti, neutralizzando il traditore interno.

4.3 Predittori di successo: Adattabilità e visione

Un moderno Direttore Sportivo non può fare affidamento esclusivamente sul "feeling" o sui viaggi frequenti. *"Essere aperti alle differenze individuali non è sufficiente. È del tutto possibile, persino comune, lavorare tra culture diverse per decenni e viaggiare frequentemente per affari rimanendo inconsapevoli e non informati su come la cultura ti influenzi. Milioni di persone lavorano in contesti globali vedendo tutto dalle proprie prospettive culturali e presumendo che tutte le differenze, le controversie e le incomprensioni siano radicate nella personalità. Questo non è dovuto alla pigrizia. Molte persone ben intenzionate non si istruiscono sulle differenze culturali perché credono che, se si concentrano sulle differenze individuali, ciò sarà sufficiente" (*La Mappa Delle Culture – Erin Meyer*)*. Come avverte il testo, *"È del tutto possibile... lavorare tra culture diverse per decenni... rimanendo inconsapevoli"*.
La vera adattabilità richiede di distinguere tra la personalità di un giocatore e la sua programmazione culturale. Il successo di un progetto sportivo non si misura solo sulla base del talento tecnico, ma sulla capacità dei suoi attori di evolversi. In questo senso, l'adattabilità non è un processo passivo, ma una forma di potere.

Come scrive Elias Canetti nel capitolo dedicato alla Metamorfosi: *"La capacità umana di metamorfosi, che gli ha procurato tanto potere su tutte le altre creature, è ancora scarsamente compresa e presa in considerazione. È uno dei più grandi enigmi: ognuno la possiede, ognuno la usa, ognuno la considera perfettamente naturale. Ma pochissimi si rendono conto di dover ad essa il meglio di ciò che sono."*
Nel calcio globale, questa "metamorfosi" rappresenta il passaggio critico che permette a un atleta di non essere più un corpo estraneo in un nuovo campionato. È quel "potere" che ho visto in azione nel giocatore brasiliano incontrato sul campo di Prima Categoria: la sua Intelligenza Culturale era, di fatto, una metamorfosi riuscita. Non era più solo "brasiliano" o "immigrato", ma un nuovo individuo capace di navigare l'ambiente italiano con naturalezza.

La visione di un Direttore Sportivo deve quindi essere in grado di identificare questa predisposizione. Non dobbiamo cercare solo giocatori "finiti", ma uomini capaci di questa metamorfosi. Chi possiede questo dono possiede, come dice Canetti, "il meglio di ciò che è", trasformando lo shock culturale in un vantaggio competitivo. L'adattabilità diventa così il principale predittore di successo: la capacità di approcciarsi alla realtà da "lati diversi" per dominare la complessità del campo e dello spogliatoio.

La mia fiducia non si basa sull'arroganza, ma su una comprovata esperienza di resilienza e metamorfosi. Mi sono inserito con successo in "tribù" profondamente diverse: l'intensa cultura aziendale della finanza di New York, gli spogliatoi multiculturali degli Stati Uniti e la struttura tradizionale e gerarchica del calcio dilettantistico italiano. Se posso navigare nel sistema d'immigrazione degli Stati Uniti e nella burocrazia italiana, posso navigare nel mercato dei trasferimenti. Ho aspettato 8 anni per tornare dalla mia famiglia; sono resiliente. Capisco che costruire un ciclo vincente richiede tempo e strategia, non reazioni impulsive.

4.4 L'Intelligence Culturale come Asset Strategico: Il Broker del Capitale Umano

La maggior parte dei Direttori Sportivi cerca solo il talento tecnico. Io cerco anche la Risorsa Umana. Considero l'Intelligenza Culturale come un indicatore chiave di prestazione (Key Performance Indicator): l'argomento della mia tesi è la mia filosofia professionale. Posso ridurre il rischio di "fallimento" analizzando non solo le statistiche, ma anche l'adattamento culturale. So che un "genio" nell'ambiente sbagliato è dirompente, per esempio. Offro una metodologia per integrare allenatori e giocatori più velocemente, assicurando che rendano immediatamente. Attingendo dalla mia esperienza con il mio infortunio al crociato anteriore nel mondo aziendale, sostengo uno stile di gestione che offra sicurezza culturale e psicologica, allungando le carriere e proteggendo l'investimento del club. Ho anche una rete che spazia dalle basi della Romania, al potere aziendale di New York, fino al cuore tecnico di Coverciano. Lo chiamo il "Rolodex Globale". Non è solo un elenco di competenze; è la mia Proposta di Valore Unica: L'Innovazione.

Carlo Ancelotti, nel suo "*Il Leader Calmo"*, afferma che il vero leader non è colui che urla più forte nello spogliatoio, ma colui che sa creare un ambiente in cui ogni giocatore si sente visto, compreso e al sicuro per esprimersi. Ancelotti ha allenato in Italia, Inghilterra, Francia, Spagna e Germania — non come turista del calcio, ma come traduttore culturale. Ha capito che Kaká e Zlatan Ibrahimović non si motivano allo stesso modo, e che imporre un unico modello emotivo a un gruppo multiculturale è la strada più rapida verso la disfunzione. Questa filosofia rispecchia esattamente ciò che propongo: l'intelligenza culturale non è un valore aggiunto — è la competenza centrale che trasforma un gruppo di talenti individuali in un sistema vincente.

La maggior parte dei Direttori Sportivi o degli Allenatori proviene da uno di questi due mondi: Il Mondo del "Campo": ex giocatori che capiscono lo spogliatoio ma mancano di struttura aziendale e di una prospettiva mondiale più ampia. Il Mondo della "Scrivania": laureati MBA o analisti di dati che comprendono la finanza e la strategia ma non sanno leggere la temperatura emotiva di un giocatore proveniente da una favela o da una zona di guerra. Io sono il ponte tra questi due mondi.

Dalla "Romania a Harlem, da Park Avenue a Coverciano", la mia gamma culturale non solo prova che possiedo Elasticità Sociale. Il problema è che molti manager sanno parlare solo a un'area demografica. Possono connettersi con il proprietario facoltoso o con il giocatore scaltro di strada, ma raramente con entrambi. Ho vissuto nella modalità "sopravvivenza" della Romania e di Harlem (il codice "di strada"), ma ho anche prosperato nel mondo della finanza aziendale del Seagram Building di Park Avenue. Posso cambiare dialetti istantaneamente. Capisco che qualcuno che proviene da un background difficile non è "difficile", ma sta negoziando per la propria sicurezza, proprio come ho fatto io.

Ho anche padroneggiato, per esempio, la psicologia della migrazione. I club spesso ignorano il trauma dello spostamento. Ho vissuto l' "esilio come espiazione". So che lasciare casa non è solo un viaggio; è un mix di forse senso di colpa e pressione. Posso gestire meglio perché posso gestire anche lo shock migratorio. Posso identificare chi è in difficoltà non a causa della tattica, ma a causa della fase di "risocializzazione". So che i cali di prestazione possono spesso essere culturali, non tecnici. Posso anche portare una Mentalità di Sostenibilità. Capisco l'investimento a lungo termine. Capisco che il "bilanciamento tra vita e lavoro" e i "sistemi di supporto" non sono debolezze, ma moltiplicatori.

"Infine, ma non meno importante, una delle mie capacità è l'abilità di ridurre il rischio legato all'elemento umano del calcio. Porto un'Intelligenza Culturale che è stata testata sotto stress nella scarsità dell'Europa dell'Est, nella iper-velocità del capitalismo americano e nel rigore tattico del Calcio italiano. Non gestisco solo la tattica; gestisco la transizione, l'adattamento e l'identità, assicurando che l'investimento fatto dal club si traduca in prestazioni sul campo."

POSTFAZIONE

Sono un candidato che offre gli occhi tattici di un allenatore, la disciplina di un analista finanziario e il cuore di un calciatore da sempre. Non gestisco solo contratti; gestisco l'ambiente in cui la vittoria diventa possibile.

Sto facendo domanda per la licenza di Direttore Sportivo, ma la mia visione è quella di far evolvere il ruolo. Sono anche certo che, tra 10 anni, ogni top club avrà un Responsabile dell'Intelligenza Culturale (Head of Cultural Intelligence).
"Data la complessità del calcio moderno dimostrata in questi capitoli, il Direttore Sportivo di domani non può essere solo un tecnico. Deve essere un ibrido. Il mio stesso percorso — dall'efficienza della finanza americana al rigore tattico di Coverciano — è la prova che questo profilo ibrido esiste ed è necessario."

BIBLIOGRAFIA

"La Mappa Delle Culture" – Erin Meyer – 2021 – Roi Edizioni

"Massa e Potere" – Elias Canetti – 1981 – Adelphi

"Cultural intelligence nel Calcio"– Guglielmo Maria de Feis – 2018 – Odradek

"Il leader calmo. Come conquistare menti, cuori e vittorie" – Carlo Ancelotti, Chris Brady, Mike Forde – 2017 – Rizzoli